

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců a systém benefitů ve společnosti Trenkwalder a.s.

Employee motivation and benefit system in the company Trenkwalder a.s.

Student:

Bc. Gabriela Rathouzská

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Čvančarová Zuzana

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Gabriela Rathouzská**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **02 Ekonomika podniku**
Téma: **Motivace zaměstnanců a systém benefitů ve společnosti**
Employee Motivation and Benefit System in the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod
 3. Charakteristika organizace
 4. Výzkum spokojenosti zaměstnanců s motivačním, benefitním a vzdělávacím systémem
 5. Návrh změn motivačního, benefitního a vzdělávacího systému
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 4th ed. London: McGraw Hill, 1995. 632 s. ISBN 0-07-113886-2.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh číslo 4, 5 a 6, vypracovala samostatně.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized cursive letters, likely 'Raj' or similar, followed by a long horizontal stroke.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod	8
2.1	Teorie pracovní motivace	8
2.2	Druhy zaměstnaneckých výhod a jejich daňové dopady	14
2.2.1	Členění benefitů	15
2.3	Věcné členění obvyklých zaměstnaneckých výhod a rozbor z hlediska daňové a odvodové výhodnosti.....	17
2.4	Trendy zaměstnaneckých výhod v České republice a v Evropě.....	35
2.4.1	Současný stav v poskytování a skladbě benefitů	35
2.4.2	Vývoj v poskytování a skladbě benefitů	36
2.4.3	Vzdělávání zaměstnanců jako zaměstnanecká výhoda.....	37
2.5	Použité metody	41
3	Charakteristika organizace	44
3.1	Profil společnosti Trenkwalder a.s.	44
3.2	Důležité milníky v historii společnosti.....	46
3.3	Motivační, benefitní a vzdělávací systém Trenkwalder a.s.	47
3.3.1	Odměňování	47
3.3.2	Hodnocení zaměstnanců	50
3.3.3	Zaměstnanecké výhody.....	51
3.3.4	Vzdělávání	57
3.4	Náklady společnosti na zaměstnanecké výhody.....	60
4	Výzkum spokojenosti zaměstnanců s motivačním, benefitním a vzdělávacím systémem	62
4.1	Metoda sběru dat	62
4.2	Výběr vzorku pro výzkum	62
4.3	Struktura respondentů	62

4.4	Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření	65
4.4.1	Kategorie motivace	65
4.4.1.1	Výše mzdy.....	67
4.4.1.2	Stabilita zaměstnání	68
4.4.1.3	Kamarádské vztahy na pracovišti.....	70
4.4.1.4	Pružná pracovní doba	70
4.4.1.5	Zajímavá práce a nové úkoly	71
4.4.1.6	Uznání nadřízených.....	72
4.4.1.7	Dovolená navíc.....	73
4.4.1.8	Benefity materiální povahy	74
4.4.1.9	Odborné vzdělávání	75
4.4.1.10	Jazykové vzdělávání.....	76
4.4.1.11	Uznání kolegů	77
4.4.1.12	Kariérní postup.....	78
4.4.1.13	Benefitní volno.....	78
4.4.1.14	Možnost ovlivnit dění ve firmě	79
4.4.1.15	Doplňující otázky v oblasti motivace.....	80
4.4.1.16	Téma hodnotících pohovorů	84
4.4.2	Benefity.....	88
4.4.2.1	Pružná pracovní doba	89
4.4.2.2	Práce z domu	89
4.4.2.3	Stravenky.....	90
4.4.2.4	Týden dovolené navíc	91
4.4.2.5	Benefitní volno.....	92
4.4.2.6	Zaměstnanecký osobní účet	92
4.4.2.7	Odměna k pracovnímu výročí	93
4.4.2.8	Odměna k narozeninám.....	94

4.4.2.9	Celofiremní školení	95
4.4.2.10	Odkup firemního majetku	95
4.4.2.11	Zaměstnanecká půjčka	96
4.4.2.12	Společností neposkytované výhody	97
4.4.3	Vzdělávání	100
5	Návrh změn motivačního, benefitního a vzdělávacího systému.....	105
5.1	Shrnutí výzkumu a doporučení pro oblast motivace	105
5.1.1	Doporučení v oblasti motivace	105
5.2	Shrnutí výzkumu a doporučení pro oblast zaměstnaneckých výhod.....	108
5.2.1	Ošatné	109
5.2.2	Příspěvek na dopravu do zaměstnání	110
5.2.3	Příspěvek na zdravotní péči	111
5.2.4	Šestý týden dovolené navíc.....	112
5.2.5	Konkurenceschopnost společnosti jako zaměstnavatele.....	114
5.3	Shrnutí výzkumu a doporučení pro oblast vzdělávání.....	115
5.3.1	Individuální vzdělávání.....	115
5.3.2	Skupinové vzdělávání	118
6	Závěr	119
	Seznam použité literatury	121
	Seznam zkratk	124
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	125
	Seznam příloh	126
	Přílohy.....	127

1 Úvod

Motivace, zaměstnanecké výhody a vzdělávání v sobě spojují motivační a ekonomické prvky. Správně motivovaný zaměstnanec je spokojený a odvádí kvalitnější práci a je pro firmu stabilnější, což je zejména u klíčových zaměstnanců a těžko nahraditelných odborníků pro zaměstnavatele velmi důležité.

Zaměstnanecké výhody jsou firmami používány k daňové a odvodové optimalizaci, tedy ke snížení daňových povinností legálním způsobem, který umožňují daňové zákony ČR. Odhad objemu hodnoty zaměstnaneckých benefitů se pohybuje okolo 10%. Není to však jediný důvod, proč zaměstnavatelé poskytují zaměstnanecké výhody. Prosperující společnosti poskytují svým zaměstnancům různé výhody, které nemají souvislost s pracovním výkonem, mohou však souviset s délkou pracovního poměru nebo být vázány na dodržení stanovených podmínek. Benefity mají nepopíratelnou motivační funkci, naznačují zaměstnancům, že na nich vedení společnosti záleží. Jsou také investicí do zaměstnanců, nejen tím, že zvyšují motivaci k výkonu, ale v některých případech, jsou-li zaměřeny na profesní či osobní rozvoj i tím, že rozšiřují znalostní a dovednostní základnu zaměstnanců. Jedním z cílů zaměstnavatele poskytujícího zaměstnanecké výhody je také posílení pozitivního vnímání firmy vlastními zaměstnanci nebo zvýšení atraktivity společnosti jakožto zaměstnavatele a zlepšení image.

Vzdělávání zaměstnanců zvyšuje jejich znalosti a schopnosti, je tedy prostředkem ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a zaměstnavateli v takovém případě přináší užitek. Pro zaměstnance je vzdělávání významným přínosem, protože mu nejen může přinášet uspokojení a usnadňovat práci, ale také zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím se zvedá hodnota jeho práce.

Cílem této práce je zhodnotit současný motivační a benefiční systém společnosti Trenkwalder a.s. z hlediska spokojenosti zaměstnanců, jejich stabilizace ve firmě a přínosu pro zaměstnavatele.

Práce je členěna do čtyř částí.

V první části nazvané „Teoretická východiska motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod“ jsou předkládány motivační teorie, možnosti v poskytování zaměstnaneckých výhod a vzdělávání.

Ve druhé části je předložena charakteristika organizace Trenkwalder a.s., tedy její profil a systém zaměstnaneckých výhod a základní ekonomické ukazatele.

Třetí část je tvořena výzkumem spokojenosti zaměstnanců s motivačním, benefitním a vzdělávacím systémem.

Ve čtvrté části jsou zaměstnavateli navrhovány změny v poskytování zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a v motivaci zaměstnanců.

Závěr předložené diplomové práce představuje stručné shrnutí obsahu práce, výsledků provedeného dotazníkového šetření a návrh základních doporučení.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod

2.1 Teorie pracovní motivace

Základními motivy jsou potřeby, které jsou pocítovány jako určitý nedostatek a člověk vyvíjí snahu vedoucí k odstranění tohoto nedostatku, tedy uspokojení potřeby. Rozsah motivačních stimulů působících na člověka v pracovním prostředí je značný. Pro efektivitu práce jsou motivy velmi významným faktorem. Pracovní výkony zaměstnanců jsou tím vyšší, čím větší je jejich motivace. Existuje mnoho motivačních teorií a nejznámější z nich je teorie A. Maslowa, která předkládá jako nejdůležitější motivační stimuly potřeby. Systém má podobu pyramidy, přičemž nejvýznamnější potřeby jsou na spodní straně pyramidy.

Maslowovy úrovně potřeb:

1. Potřeby fyziologické jsou prioritní a umožňují přežití (spánek, tekutiny, potrava)
2. Potřeby bezpečí, tedy zachování života a zdraví, jistota a ochrana před nebezpečím
3. Potřeby sounáležitosti a lásky, ve smyslu někam patřit, být součástí celku, milovat a být milován
4. Potřeby uznání a úcty, být uznáván a oceňován ostatními
5. Potřeby seberealizace a osobního rozvoje, naplnit své možnosti růstu a rozvoje a uplatnění sebe sama.

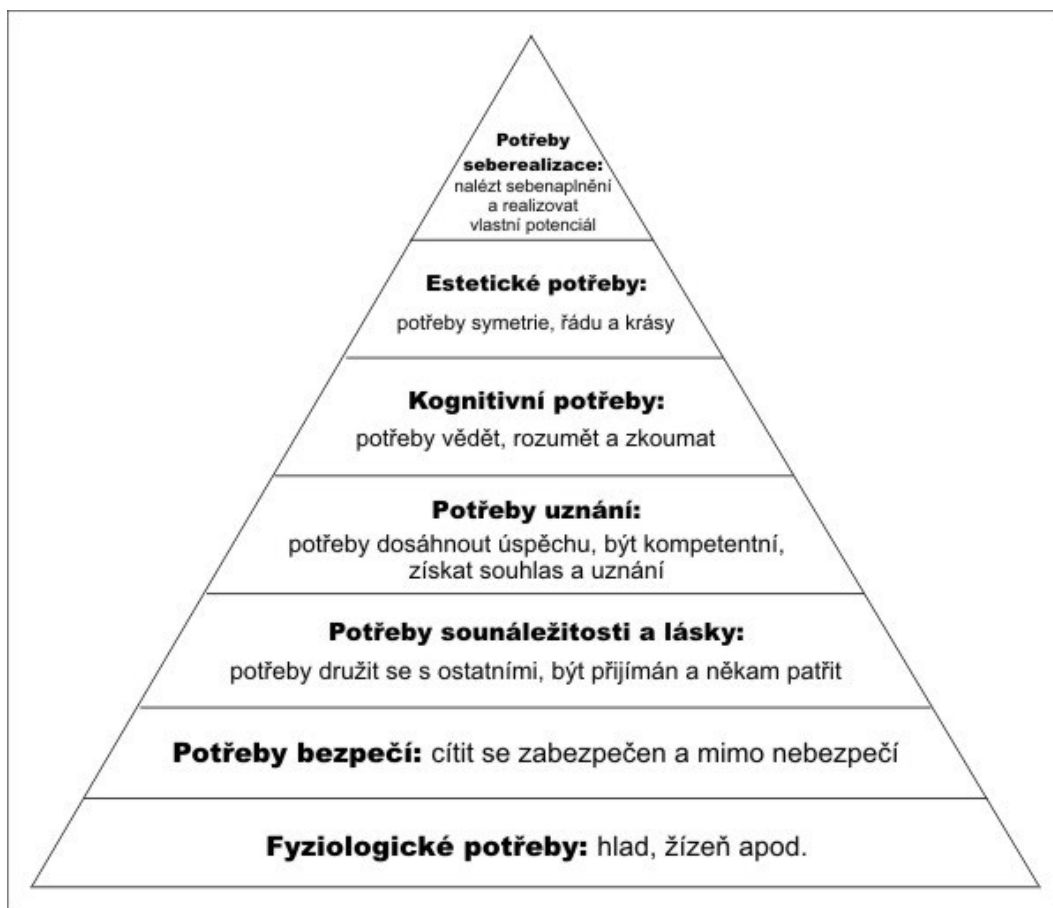
První potřebu, označuje Maslow jako potřebu existence a pyramida je uspořádána tak, potřeby na nižším stupni jsou vždy významnější než potřeby na stupních vyšších. Další čtyři potřeby označil Maslow jako nedostatkové. Člověk musí alespoň částečně uspokojit potřebu na nižším stupni, aby mohl postoupit k uspokojování dalších.

Z uvedeného vyplývá, že nejprve musí být zajištěny potraviny a tekutiny, bydlení apod., v naprosté většině případů prostřednictvím práce, která následně zajistí i pocit bezpečí. Teoreticky posléze může následovat zakládání rodiny, navazování vztahů a kamarádství. Nelze to však brát jako dané, jsou situace kdy to tak nemusí být.

Potřeba seberealizace je na nejvyšším stupni pyramidy. Seberealizovaní lidé si obvykle váží života a mají svou vlastní vnitřní etiku, nemusí jim být předkládána nebo

diktována někým jiným. Jsou však i lidé, kteří o seberealizaci nejeví zájem, motivují je pouze potřeby na nižších stupních.

Obr. 2.1 Maslowova pyramida



Zdroj: [14; str. 139]

Hierarchické uspořádání potřeb neuznává **teorie C. Alderfera**, navíc redukuje počet úrovní z pěti na tři:

1. Potřeby existenční – všechny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí
2. Potřeby vztahové – sociální a interakční potřeby, jejichž neuspokojení se projeví emoční nenaplněností a otupělostí
3. Potřeby růstové – seberealizace, ocenění a pocit přijetí

Ani C. Alderfer však nepopírá závislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami, mechanismus závislosti nazval frustrační regresí, která může mít dvě podoby.

Frustrační cyklus vztahový se projevuje tak, že uspokojení existenčních potřeb vede k potřebám vztahovým, ale pokud tyto vztahové potřeby zůstanou neuspokojeny, pak dochází k nárůstu potřeb existenčních.

Frustrační cyklus růstový znamená, že uspokojení vztahových potřeb vede k potřebám růstovým, ale nejsou-li uspokojeny, narůstá potřeba uspokojení vztahových potřeb. Ve frustrační degeneraci je i přes nesouhlas C. Alderfer s Maslowovou teorií vidět její určité potvrzení. Zatímco potřeby existenční a vztahové ztrácejí uspokojením svou naléhavost, potřeby růstové se s mírou uspokojení stávají významnějšími.

Teorie F. Herzberga nerozlišuje různou úroveň potřeb, ale dělí stimuly na vnější a vnitřní.

Vnější - disatisfaktory, související s pracovními podmínkami, nazývá hygienickými. Tyto nejsou považovány jako motivace, ale objeví-li se takový negativní podnět, projeví se jako nespokojenost. Příkladem hygienických faktorů jsou pracovní podmínky, výdělek, osobní život, vztahy v zaměstnání.

Vnitřní – satisfaktory, jsou motivační a souvisí se zaujetím určitou prací, s jejím obsahem. Uspokojení těchto potřeb není nikdy ukončeno, dochází stále k další stimulaci vyšším a vyšším zaujetím. Faktory nejsou striktně zařazeny do jedné ze skupin, mohou zasahovat do obou skupin. Například mzda patří z větší části mezi hygienické faktory, ale i mezi motivační. Jako příklad motivačních faktorů je možno uvést míru uznání, práce samotná, výkon, pracovní postup, míru odpovědnosti.

D. McClelland ve své teorii rozčlenil lidi do tří typů podle toho, kterou ze tří základních orientací v uspokojování potřeb preferují.

Jde o tyto základní orientace:

- Potřeba výkonu
- Potřeba afiliance
- Potřeba moci

Potřeba výkonu znamená zaměření na plnění úkolu, správný odhad jejich náročnosti, soutěživost, maximální snaha dokončit práci a úkol splnit v maximální možné kvalitě.

Potřeba afiliance se projevuje zaměřením na dobré vztahy, porozumění, týmový způsob práce a myšlení.

Potřeba moci znamená silnou preferenci řídit, vést, mít moc, prosadit se ve vztahu k jiným.

Teorie spravedlnosti je představována J. S. Adamsem. Vychází z předpokladu, že zatímco spravedlnost je hodnocena jako správná, nespravedlnost demotivuje. Rozlišuje při tom nespravedlnost pozitivní a negativní, vlastní a cizí. Teorie vychází z poznatku srovnávání se s ostatními. Každý člověk posuzuje, jakou práci ve srovnání s ostatními odvedl a jak za ni byl odměněn. Na vstupu se srovnávají schopnosti, znalosti, dovednosti, praktické zkušenosti, vynaložený čas a úsilí apod. Na výstupu pak výdělek, uznání, pracovní postup, možnost k osobnímu rozvoji atd.

Pokusem o kvantifikační vyhodnocení motivačních podnětů je **teorie expektance** V. Vrooma. Východiskem je vědomí, že pracovník vynakládá určité úsilí a očekává za toto vynaložené úsilí ocenění, jež by pro něho mělo význam. Mezi úsilím a oceněním je tedy vztah, který můžeme vyjádřit takto:¹

$$\dot{U} = E \cdot (V_1 \cdot I_1 + V_2 \cdot I_2 + \dots + V_k \cdot I_k) \quad (2.1)$$

\dot{U} = úsilí, vynaložené pracovníkem (vyplývá z výpočtu)

E = expektance neboli představa pracovníka o výsledku (rozmezí 0,0 – 1,0)

V = valence vyjadřuje hodnotu odměny pro pracovníka (rozmezí -10 až 10)

I = instrumentalita je pravděpodobnost získání odměny (rozmezí 0,0 – 1,0)

Teorie modifikace organizačního chování O. B. Moda je zaměřena na vztah mezi aktivitou a odměnou. Chování pracovníků je možné ovlivňovat vhodně vybranými podněty, které mohou mít podobu pozitivní, negativní nebo také může jít o podobu ignorování. Autor rozlišuje čtyři základní možnosti vztahu mezi aktivitou a odměnou.

Pevný interval je časová mzda. Proměnlivý interval znamená, že pracovník je odměňován za nějaké období, které však není pevně dané, může se měnit. Pevný poměr

¹ Zdroj: [14; str. 142]

představuje výkonovou mzdu, kdy je určena odměna za určitý počet produktů. V proměnlivém poměru je pracovník odměňován za stanovené množství práce, pokud však limit překročí, jeho odměna se zvyšuje.

Teorie stanovení úkolu Edwina Lockeho předpokládá přijetí úkolu za svůj (pracovníkem). Splnitelný úkol, s nímž se jedinec identifikuje, ho také motivuje. Platí, že úkol musí být specifický, tedy ne zadaný v obecné rovině, obtížný avšak splnitelný a pracovník musí vědět, jak se mu daří ho plnit (zpětná vazba). Důležitý je také prvek participace, který se projevuje možností samostatně stanovovaných cílů a termínů.

Teorie XY D. McGregora dělí lidi na dvě skupiny, skupinu X a skupinu Y. Skupina Y zahrnuje lidi samostatné a zodpovědné lidi s nadšením pro práci. Do skupiny X jsou zařazeni lidé v podstatě líní, nesamostatní a neschopní. Řídící pracovník pak uplatňuje buď direktivní styl řízení (X) nebo motivační měkký styl řízení (Y).

Schopnost motivovat je velmi důležitou dovedností manažera, protože jen málokterý člověk se dokáže motivovat sám, většina pracovníků potřebuje povzbudit a motivovat právě manažerem. Je nutné vnímat zaměstnance diferencovaně, zatímco u kvalitních pracovníků zaujatých svou prací je největším motivačním faktorem možnost seberealizace, u jiných - méně kvalitních - je seberealizace v práci tím posledním, o čem by stáli. Mezi těmito dvěma hraničními skupinami jsou lidé, kterým je potřeba umožnit růst a podporovat potřebu seberealizace.

Mnohdy se manažer pokouší motivovat a jeho snaha se míjí účinkem, je tomu tak proto, že systém motivace je deformovaný. Mezi důvody této deformace motivačního systému můžeme zařadit:

- Kritéria jsou manažerem stanovena dle vlastních představ
- Kritériem je něco, co konkrétní pracovník není schopen vůbec ovlivnit
- Řídící pracovník chce být oblíbený nebo se bojí, aby někomu neublížil
- Pracovníci jsou motivováni k poddajnosti, podlézání a poslušnosti

Příkladem demotivujícího systému může být situace, kdy je pracovník za vynikající práci odměněn prémie ve výši 5%, pracovník podávající běžný výkon ve výši 4% a ten kdo se dopustí nedbalosti nebo hrubé chyby dostane odměnu ve výši 3 %. Zde v podstatě neexistuje motivace pro nadprůměrný výkon, dokonce ani ke snaze neudělat chybu.

Aspekty, které by neměly být opomíjeny a měly by být součástí stimulace pracovníků:

- Pracovníci by měli vědět, co dělají a také proč to dělají a pokud je jejich práce součástí nějakého většího celku, měli by s ním být dostatečně obeznámeni.
- Měli by být obeznámeni s možnostmi pro vlastní iniciativu.
- Patřičná míra informací a kompetencí napomáhá většímu zapojení zaměstnance.
- Zaměstnanec by měl vědět, jak a čím jeho práce přispívá ke splnění cílů firmy.
- Po vysvětlení požadavků na práci pracovníka je nutné se přesvědčit, že jim opravdu rozumí.
- Nadřízený musí být schopen pomáhat k odstranění překážek, které brání splnění úkolu podřízeného.
- Důležitá je také okamžitá zpětná vazba, tedy informace o tom jak dobře nebo jak a v čem špatně je práce vykonávána. Dává se tím najevo zájem o práci člověka i o jeho osobu.
- Možnost v týmu diskutovat o různých variantách a obhajovat vlastní návrh.
- Bezodkladné oceňování výsledků práce.
- Komunikace s manažerem, když se práce daří i když se hledá lepší řešení.
- Naslouchat stížnostem a vyžaduje-li to situace, řešit je.
- Zaměstnanec má mít možnost poradit se s nadřízeným nebo požádat o pomoc.
- Přiměřená míra samostatného rozhodování, stanovování cílů a odpovědností.
- Manažer musí být také motivován, aby byl schopen motivovat své podřízené.
- Úkoly musí být přiměřeně náročné – nesnadné, ale splnitelné.
- Motivace musí být dvojitá – krátkodobá a dlouhodobá, přičemž krátkodobé cíle vedou ke splnění dlouhodobého, jsou to kroky na cestě k cíli.

Jsou-li potřeby pracovníka uspokojeny, můžeme hovořit o pracovní spokojenosti. Locke (1976) definoval pracovní spokojenost jako “potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání.

Profil pracovní spokojenosti je značně rozsáhlý a diferencovaný, zahrnuje efektivitu práce, pracovní morálku, mezilidské vztahy, pracovní prostředí, vztah k firmě, firemní

kultura, pracovitost a další. Pracovní spokojenost ovlivňuje způsob chápání práce pracovníkem a postojem k ní. Existuje také souvislost mezi spokojeností a chováním nadřízených, koncepcí práce, řešením problémů. Agho, Mueller a Price (1993) ve své teorii spokojenosti spojují spokojenost se spravedlností, problém však může způsobovat rozdílné vnímání toho co je spravedlivé. Arvey, Carter a Buerkley (1991) uvádějí, že spokojenost je z 10 – 30 % dána genetickými faktory a teprve zbytek je dán podmínkami práce. Tento názor podkládají studií, z níž vyplývá, že geneticky stejní lidé vykazují menší rozdíl spokojenosti v různých zaměstnáních než geneticky různí lidé ve stejném zaměstnání.

Lidský faktor, tedy člověk je základním faktorem pro vytváření hodnot a proto je jeho spokojenost důležitá. Firmy, které si toto uvědomují, vytvářejí pro své zaměstnance motivační programy. Motivační programy by měly být celkovým programem zabývajícím se již přípravou zaměstnanců a dále zahrnující různé sociální výhody, odměňování, profesní růst, možnost pracovního postupu i morální ocenění a organizační opatření mezi něž řadíme následující:

Job – Rotation jsou plánované změny v pracovním zařazení. Používá se v případě předpokládaného kariérového růstu zaměstnance. Rotace probíhá mezi souvisejícími činnostmi nebo tehdy, je-li předpoklad, že znalost práce kolegů zkvalitní nebo ulehčí práci daného zaměstnance. Job – Rotation je možné dělit na:

- Job – Enlargement je rozšíření pracovních aktivit a tím i kvalifikace.
- Job – Enrichment znamená zvýšení odpovědnosti a s tím spojených pravomocí.

[6]

2.2 Druhy zaměstnaneckých výhod a jejich daňové dopady

Zaměstnanecké výhody jsou v praxi často označovány jako benefity, i v této diplomové práci budou mnohdy takto nazývány. Zaměstnavatelé je používají k daňové a odvodové optimalizaci a jsou také investicí do zaměstnanců, případně i do jejich vzdělávání. Benefitní systém může být součástí krizového plánu, například když je benefitem očkování proti chřipce nebo jiným nemocem. V období chřipkových epidemií může být provoz zaměstnavatele ohrožen či ochromen vysokou nemocností a kromě toho, v prvních 21 dnech pracovní neschopnosti (vyjma prvních tří dnů) platí zaměstnavatel náhradu mzdy. Náklady na

prevenci tak jsou nižší než náklady na náhradu mzdy. Poskytování benefitů posiluje firemní kulturu, dává možnost zvýšení reputace případně i získání konkurenční výhody. Charakter, finanční objem i počet poskytovaných benefitů je určen možnostmi zaměstnavatele, potřebou zaměstnanců a jejich dostupností. [13]

Armstrong (2002) uvádí, že organizace sleduje poskytováním zaměstnaneckých výhod několik cílů:

- Poskytnutí zajímavého a konkurenceschopného souboru odměn umožňujících nejen získat, ale i udržet kvalitní zaměstnance.
- Uspokojování osobních potřeb zaměstnanců
- Zvyšování loajality zaměstnanců a posílení vědomí závazku vůči organizaci
- Poskytnutí daňově zvýhodněného způsobu odměny pracovníkům

Na benefitní program se vztahuje zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích. Zaměstnavatelé mají povinnost zajistit rovné zacházení v pracovněprávních vztazích, tedy zabezpečit srovnatelné podmínky v oblasti odměňování, pracovních podmínek, odborné přípravy, peněžitého plnění a plnění peněžité hodnoty i postupu v zaměstnání. Ve výjimečných případech je možné rozdílné zacházení, musí však být dané povahou práce. [1]

2.2.1 Členění benefitů

Benefity lze členit:

Z hlediska jejich daňové výhodnosti (Pelc, 2011):

Mimořádně výhodné - benefity, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou zahrnovány do vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. V obou případech může jít o výhodnost pouze do daného limitu.

Benefity s dílčí výhodností - může jít o benefity, kterou sice jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem, ale na straně zaměstnancem jsou daňovým příjmem ze závislé činnosti, přitom se však nepočítají do vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění nebo obráceně, na straně zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny, v důsledku čehož nejsou ani zahrnuty do vyměřovacího

základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, ale na straně zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem (nelze je použít pro daňovou optimalizaci).

Z hlediska věcného na benefity zaměřené na:

- podporu zaměstnaneckého vztahu, jako například příspěvek na ubytování nebo dopravu, poskytnutí služebního auta i k soukromým účelům, poskytnutí služebního bytu
- osobní a kvalifikační rozvoj a vzdělání, v tomto případě jde z hlediska zaměstnavatele o dvojnásob výhodné benefity, protože se zvyšuje znalostní potenciál jeho zaměstnanců
- zdraví zaměstnanců, do této kategorie můžeme zařadit například individuální zdravotní péči, vitamíny, očkování, zdravotní poradenství, rehabilitační relaxační a rekondiční pobyty, placené dny pracovní neschopnosti (první tři), volný den na nemoc – tzv. sick day, a další
- volný čas zaměstnance, jako například volný vstup sportovních zařízení, na kulturní akce apod.

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele lze benefity dělit na:

- Finanční
- Nefinanční.

Zatímco finanční jsou charakteristické výdajem finančních prostředků zaměstnavatele (zaplacení vstupenek, příspěvek na dovolenou, příspěvek na vzdělávací kurz), nefinanční benefit nestojí zaměstnavatele finanční prostředky jako takové. Jde například o poskytování služebního vozidla k soukromým účelům, používání firemního rekreačního zařízení, nižší cena za vlastní výrobky apod.

Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance dělíme zaměstnanecké výhody na:

- peněžní (zaměstnanec obdrží finanční částku)
- nepeněžní, mezi které řadíme používání vozidla k soukromým účelům, používání firemního rekreačního zařízení, služebního bytu apod. [1] [7]

2.3 Věcné členění obvyklých zaměstnaneckých výhod a rozbor z hlediska daňové a odvodové výhodnosti

2.3.1 Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Jde o velmi rozšířenou formu plnění, jejíž daňový režim na straně zaměstnavatele, vychází z ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Na straně zaměstnance se tento nepeněžní příjem řídí ustanovením § 6 odst. 9 písm. p) Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [13]

Odvodový režim je řízen zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění ve znění pozdějších předpisů.

Daň z příjmu na straně zaměstnavatele – daňový výdaj bez limitu, pokud jde o pracovní právní nárok. Zda jde o pracovní právní nárok je posuzováno podle toho, zda je toto plnění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dohodnuto v pracovní nebo v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpise.

Daň z příjmu na straně zaměstnance – nepeněžní příjem osvobozený od daně z příjmu do limitu 24 000 Kč (od roku 2013 se limit zvyšuje na 30 000 Kč). V případě, že příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění přesahuje limit 24 000 Kč (od roku 2013 nad 30 000 Kč), není zbývající část (nad limit) osvobozena od daně a je tedy zdanitelným příjmem zaměstnance. [14]

Pojistné – neplatí se do limitu 24 000 Kč (od roku 2013 do limitu 30 000 Kč), protože jde o příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob. Příjem, který je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, se nestává součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.²Příjem nad 24 000 Kč (od roku 2013 nad 30 000 Kč) je příjmem zdanitelným (není osvobozen od daně) a proto je také zahrnován do vyměřovacích základů.

²Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

2.3.2 Příspěvky a příplatky na stravování a nápoje

Lze rozlišit dva způsoby, jakým zaměstnavatel může poskytovat příspěvek na stravování.

Příspěvek zaměstnavatele na stravování, které je poskytováno jiným subjektem a zaměstnanec je získává nejčastěji prostřednictvím tzv. stravenky a platba zaměstnavatele na provoz vlastního stravovacího zařízení.

Příspěvek zaměstnavatele na stravování, které je poskytováno jiným subjektem

Na straně zaměstnavatele je příspěvek daňovým výdajem do limitu 55% na jedno jídlo za jednu směnu, přičemž doba přítomnosti zaměstnance na směně musí být nejméně 3 hodiny. V případě, že délka směny v úhrnu s přestávkou na jídlo a oddech přesáhne 11 hodin, lze uplatnit jako daňový výdaj příspěvek na další jedno jídlo.³

Na straně zaměstnance je příspěvek jako nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, a to bez limitu.⁴ Pokud by však šlo o příspěvek formou peněžního plnění, osvobození od daně z příjmu fyzických osob by se na něj nevztahovalo.

Pojistné se v případě, že jde o nepeněžní plnění nepodléhající dani z příjmu fyzických osob, neplatí. V případě peněžitého plnění, které není osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob a je tedy zahrnuto do vyměřovacích základů, se pojistné platí.

Platba zaměstnavatele na provoz vlastního stravovacího zařízení je daňovým výdajem, vyjma hodnoty potravin. Výdaje na potraviny se započítávají do daňově uznatelných nákladů pouze do výše částky vybrané na závodní stravování od zaměstnanců. Daň na straně zaměstnance a platba pojistného se pohybuje ve stejném režimu jako v případě příspěvku zaměstnavatele na stravování, které je poskytováno jiným subjektem.

Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti

Benefitem lze nazývat pouze poskytování nápojů nad rámec povinnosti zaměstnavatele poskytovat na pracovišti vodu a ochranné nápoje podle zákona o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci⁵.

³Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁴Podle § 6 odst. 9 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Taková plnění nepeněžního charakteru nejsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem.

Na straně zaměstnance jsou jakožto nepeněžní příjem osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob.⁶

Pojistné se neplatí, protože příjmy, jež jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, nejsou součástí vyměřovacích základů, jak již bylo řečeno u výše uvedených benefitů.

2.3.3 Poskytnutí pracovního oblečení

Za zaměstnaneckou výhodu nelze považovat poskytování pracovních ochranných prostředků zaměstnavatele, k tomu je zaměstnavatel ze zákona povinen.

Jednou z forem v této kategorii benefitů je *jednotné pracovní oblečení (stejnokroj)*. Zaměstnavatelé poskytují jednotné pracovní oblečení z marketingových důvodů. Slouží k odlišení zaměstnanců firmy a také k proniknutí společnosti do povědomí zákazníků, plní tedy propagační i organizační funkci. Zaměstnavatel musí zajistit, aby takové poskytované oblečení bylo trvale označeno identifikačním znakem zaměstnavatele, jako je například logo, obchodní značka, firemní barvy apod. Zaměstnancům je smluvně nebo vnitřním předpisem uložena povinnost používat poskytnuté oblečení pouze při výkonu práce.

Pro zaměstnavatele je jednotné pracovní oblečení daňovým výdajem bez limitu,⁷ protože výdaje na pořízení a údržbu jednotného pracovního oblečení lze považovat za náklady zaměstnavatele vynaložené na dosažení zdanitelných příjmů.

U zaměstnance jde o nepeněžní příjem, který je vyjmut z předmětu daně z příjmu a stejné je to i s případnými peněžními prostředky (v přiměřené výši) určenými na údržbu stejnokroje.⁸

⁵Zákon 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy, ve znění pozdějších předpisů.

⁶ Podle § 6 odst. 9 písm. c) a § 25 odst. 1 písm. zn) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁷ Podle § 24 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů a podle pokynu MF ČR č. D – 300 k § 6 odst. 7 písm. b).

Pojistné se neplatí, protože hodnota těchto nepeněžních plnění na jednotné pracovní oblečení je vyjmuta z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění.⁹

Dalším způsobem poskytnutí pracovního oblečení je *ošatné*. Pro zjištění daňového režimu je podstatné určení, zda jde o pracovněprávní nárok nebo ne. V případě, že jde o sjednaný nebo rozhodnutý pracovněprávní nárok, jedná se na straně zaměstnavatele o daňový výdaj bez limitu. Pokud tomu tak není, nejde o daňový výdaj. Na straně zaměstnance je ošatné vždy příjmem, jenž je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob. Příjem je zahrnut do vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění, takže pojistné se platí.

2.3.4 Odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele může probíhat ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů a v obou případech je daňový a odvodový režim stejný.

Na straně zaměstnavatele je to daňový výdaj bez limitu (včetně výdajů na provoz vzdělávacího zařízení). Pro daňové účely není podstatné, zda jde o zvyšování kvalifikace nebo její udržení, posuzuje se, zda se vzdělávání pokládá za výkon práce podle zákoníku práce nebo jsou výdaje určeny na rekvalifikaci podle zákona o zaměstnanosti, a je-li jedna z těchto podmínek splněna, jde na straně zaměstnavatele o daňový výdaj bez limitu (včetně výdajů na provoz vzdělávacího zařízení).¹⁰

Na straně zaměstnance je tento nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.¹¹ Příjmy, které jsou osvobozeny od daně, nejsou zahrnovány do vyměřovacích základů a pojistné se neplatí.¹²

⁸Podle § 6 odst. 7 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů a pokynu MF ČR č. D – 300 k § 6 odst. 7 písm. b)

⁹Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁰Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

¹¹Podle § 6 odst. 9 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Případné peněžní příjmy zaměstnance poskytnuté na vzdělávání prostřednictvím jiného subjektu by byly dílčím základem daně zaměstnance a jako takové by byly také zahrnuty do vyměřovacích základů (platilo by se pojistné).

Poskytnutí vzdělání nesouvisejícím s předmětem podnikání, které není sjednáno nebo určeno jako pracovní právní nárok může být poskytováno dvěma způsoby.

Užití vzdělávacích zařízení zaměstnavatele jako nepeněžní plnění není na straně zaměstnavatele daňovým výdajem. Na straně zaměstnance jde o od daně osvobozený nepeněžní příjem,¹³ a proto se také neplatí pojistné.¹⁴

Pokud zaměstnavatel poskytuje na takovéto *vzdělávání zaměstnanců nesouvisejícím s jeho podnikáním* příspěvky na základě skutečnosti, že byl sjednán nebo určen takový pracovní právní nárok, jde na straně zaměstnavatele o daňový výdaj bez limitu,¹⁵ na straně zaměstnance však tento příjem není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a proto také spadá do vyměřovacích základů a je nutné platit z něj pojistné.

Zvláštní kategorií je příspěvek žákům nebo studentům (stipendium) poskytované firmou jako *motivační příspěvek svým budoucím zaměstnancům*. Podstatná je existence smluvního vztahu firmy k žákovi nebo studentovi. Pro zaměstnavatele je tento příspěvek daňovým výdajem do limitu 2 000 Kč u žáka a do 5 000 Kč pokud jde o studenta vysoké školy.¹⁶ U budoucího zaměstnance se tento příjem zahrnuje do základu daně z příjmu fyzických osob a jako takový je také zahrnuje do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

2.3.5 Doprava do zaměstnání

¹²Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

¹³Podle § 25 odst. 1 písm. h) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁴Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁵Podle §24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁶Podle §24 odst. 2 písm. zu) a §25 odst. 1 písm. j) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání může být zaměstnaneckou výhodou, pokud je sjednán jako pracovní právní nárok nebo je z rozhodnutí zaměstnavatele, např. vnitřním předpisem, jako benefit rozhodnut. V takovém případě je příspěvek na dopravu do zaměstnání v peněžní i nepeněžní formě pro zaměstnavatele daňovým výdajem bez limitu,¹⁷ pro zaměstnance pak je příjmem, který se stává dílčím základem daně¹⁸ a pojistné se platí, protože tento příjem je zahrnut do vyměřovacích základů.¹⁹

Pokud zaměstnavatel zajišťuje dopravu do zaměstnání vlastními silami, jsou náklady na tuto dopravu zdanitelným příjmem zaměstnance.

2.3.6 Přechodné ubytování pro zaměstnance

Zaměstnavatelé mnohdy poskytují přechodné ubytování. K tomu, aby šlo o daňový výdaj, však musí splňovat podmínky, a to, že obec místa výkonu práce není shodná s obcí bydliště zaměstnance, nejde u bytování v rodinném domě nebo bytě, nejde o pracovní cestu a právo zaměstnance je dohodnuto v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě nebo je stanoveno ve vnitřním předpise. Při splnění těchto podmínek je náklad na přechodné ubytování zaměstnance na straně zaměstnavatele daňovým výdajem.²⁰

Na straně zaměstnance je do limitu 3500 Kč tento nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob²¹ a v důsledku toho se také nezapočítává do vyměřovacích základů (neplatí se pojistné).²²

Hodnota nad limit 3 500 Kč není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob na straně zaměstnance a zahrnuje se do vyměřovacích základů.

2.3.7 Dovolena nad stanovenou minimální výměru a dny placeného volna

¹⁷ Podle §24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁸ Podle § 6 odst. 1 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁹ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

²⁰ Podle pokynu MF ČR č. D – 300 k § 6 odst. 9 písm. k)

²¹ Podle § 6 odst. 9 písm. i) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

²² Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Dny placeného volna zaměstnavatelé poskytují pod různými názvy, nejčastěji jako tzv. sickdays, čerpané v případě nemoci či sociální volno, kdy si zaměstnanci mohou vyřídit své záležitosti, případně pouze jako pracovní volno. Předpokladem je, že právo na ně bylo sjednáno nebo rozhodnuto jako pracovněprávní nárok.²³

Pro zaměstnavatele je náklad za tyto volné dny a dovolenou daňovým výdajem bez limitu. Pro zaměstnance je to peněžní příjem, který se stává dílčím základem daně z příjmu²⁴ a také je zahrnut do vyměřovacích základů (pojistné se platí).²⁵

Pokud by nešlo o pracovněprávní nárok vyplývající z kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvy ani o nárok vyplývající z vnitřního předpisu, tak by nešlo o daňový výdaj na straně zaměstnavatele.

2.3.8 Věrnostní a stabilizační benefity

Věrnostní a stabilizační benefity jsou zpravidla poskytovány formou peněžitého plnění a je jich poměrně velké množství. Nejčastějším plněním věrnostního charakteru je odměna k výročí dosažení určitého počtu let ve firmě. Mezi finanční podpory poskytované v konkrétních sociálních situacích lze zařadit odměnu k narozeninám – každoroční nebo jen k tzv. kulatým narozeninám, odměnu k uzavření manželství nebo narození dítěte. Zaměstnanecké výhody stabilizačního charakteru mají často podobu různých příspěvků, například příspěvku na stálé ubytování, na energie apod. Předpokladem poskytování těchto benefitů je opět pracovněprávní nárok, aby mělo smysl jej poskytovat.

Na straně zaměstnavatele je toto plnění daňovým výdajem bez limitu, je-li pracovněprávním nárokem.²⁶

Na straně zaměstnance však jde o peněžní příjem, který je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob²⁷ a spadajícím do vyměřovacích základů, takže se platí pojistné. Výjimky tvoří pouze plnění, která byla poskytnuta bývalému zaměstnanci starobnímu nebo

²³ Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

²⁴ Podle § 6 odst. 1 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

²⁵ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

²⁶ Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

²⁷ Podle § 6 odst. 1 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

plně invalidnímu důchodci po uplynutí jednoho roku od skončení pracovního poměru. V tomto případě se neplatí pojistné.²⁸

2.3.9 Odběr zboží a služeb za zvýhodněnou cenu

Tato zaměstnanecká výhoda spočívá v možnosti nákupu zboží nebo využití služeb zaměstnavatele za nižší cenu, než za jakou je zaměstnavatel prodává. Příkladem může být možnost nákupu mléčných výrobků v podnikové prodejně mlékárny nebo možnost zaměstnanců banky nákupu deviz za nižší cenu, než mají ostatní klienti banky. Rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou sníženou je nepeněžním příjmem zaměstnance, který je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob a stává se součástí vyměřovacích základů pro platbu pojistného.²⁹ Na daňový základ zaměstnavatele tento benefit nemá žádný vliv.

Odběr zboží a služeb je často zneužívanou zaměstnaneckou výhodou, protože ho zaměstnavatelé poskytují jako součást odměňování bez splnění podmínky zdanění a odvodu pojistného.

2.3.10 Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance

Zaměstnavatel může poskytnout svůj majetek zaměstnanci k používání dvěma způsoby.

První případ je ten, kdy zaměstnanec daný předmět běžně používá pro plnění svých pracovních úkolů a zaměstnavatel mu dovoluje používat ho i k soukromým účelům. Například obchodní ředitel běžně používá služební automobil ke své práci a zaměstnavatel mu tento automobil poskytuje i k osobnímu používání. Používání služebního vozidla je častým benefitem a může být poskytován ve čtyřech variantách z nich má každá jiný daňový a odvodový režim.

²⁸ Podle § 5 odst. 2 písm. f) zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

²⁹ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

První varianta

Pohonné hmoty soukromých jízd si platí zaměstnanec, přičemž nezáleží na tom, zda je platí přímo nebo jsou mu zaměstnavatelem předepisovány k úhradě.

Zaměstnavatel – nemá vliv na daňový základ.

Zaměstnanec – 1% ze vstupní ceny vozidla se stává zdaňovaným nepeněžním příjmem zaměstnance.³⁰

Pojistné - 1% ze vstupní ceny vozidla se stává součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

Druhá varianta

Náklady na pohonné hmoty spotřebované soukromými jízdami zaměstnance hradí zaměstnavatel.

Zaměstnavatel – není daňovým výdajem, zaměstnavatel platí tyto náklady ze zisku.

Zaměstnanec – 1% ze vstupní ceny vozidla se stává zdaňovaným nepeněžním příjmem zaměstnance³¹ a k tomu je zdanitelným příjmem zaměstnance hodnota nepeněžního plnění za pohonné hmoty spotřebované na soukromých cestách (příjem zaměstnance ze závislé činnosti).

Pojistné - 1% ze vstupní ceny vozidla a hodnota nepeněžního příjmu za pohonné hmoty se stává součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

Třetí varianta

Pohonné hmoty platí zaměstnavatel, ale tato platba je naturální mzdou zaměstnance, což je dohodnuto v pracovní nebo jiné smlouvě a může být i stanovena výše platby nebo způsob výpočtu.

Zaměstnavatel – daňový výdaj, stejně jako by byla mzda vyplacená v penězích

³⁰ Podle § 6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

³¹ Podle § 6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Zaměstnanec – 1% ze vstupní ceny vozidla³² a příjem ve formě naturální mzdy se stejně jako mzda vyplácená v penězích, stává zdaňovaným příjmem zaměstnance ze závislé činnosti.

Pojistné - 1% ze vstupní ceny vozidla a hodnota příjmu za pohonné hmoty se stává součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

Čtvrtá varianta

V pracovní smlouvě je sjednán nárok zaměstnance na proplacení určité částky na soukromé užití vozidla.

Zaměstnavatel – náklady na pohonné hmoty jsou daňovým výdajem, protože je sjednán pracovněprávní nárok.

Zaměstnanec – 1% ze vstupní ceny vozidla se stává zdaňovaným nepeněžním příjmem³³ zaměstnance a k tomu je zdanitelným příjmem zaměstnance peněžní příjem ve výši sjednané částky na soukromé užití.

Pojistné - 1% ze vstupní ceny vozidla a hodnota peněžního příjmu za soukromé užití vozidla se stává součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

2.3.11 Používání mobilního telefonu k soukromým účelům

Mobilní telefon, který zaměstnanci běžně používají k plnění svých pracovních povinností, jim může zaměstnavatel dovolit používat i k soukromým hovorům. Tento benefit se daňově i odvodově velmi těžko spravuje.

Zaměstnavatel – pokud zaměstnavatel platí i soukromé hovory zaměstnance není tento výdaj daňovým výdajem, pokud není tato platba za soukromé hovory zaměstnance sjednána nebo určena jako pracovněprávní nárok. V případě, že jde o pracovněprávní nárok, jde o daňový výdaj. Pokud si zaměstnanec platí soukromé hovory sám, nemá jejich hodnota na daňový základ zaměstnavatele žádný vliv.

³² Podle § 6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

³³ Podle § 6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Zaměstnanec – hodnota zaměstnavatelem zaplacených soukromých hovorů zaměstnance se stává nepeněžním příjmem zaměstnance, který podléhá zdanění. Na tom, zda jejich proplacení je nebo není sjednáno jako pracovněprávní nárok nezáleží. Pokud si zaměstnanec platí soukromé hovory sám, nemá jejich hodnota na daňový základ žádný vliv.

Pojistné – nepeněžní příjem zaměstnance poskytnutý formou zaměstnavatelem zaplacených soukromých hovorů zaměstnance se zahrnuje do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.³⁴

Druhým případem používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance je půjčování, tedy situace, kdy zaměstnanec běžně s tímto majetkem nepracuje, ale zaměstnavatel mu ho jednorázově zapůjčí k soukromému použití. Příkladem může být opět osobní automobil, který firma zapůjčí například mzdové účetní, která ho ke své práci nepoužívá. K často zapůjčovaným věcem patří také nákladní automobily, stroje a nářadí, I tento benefit je daňově i odvodově obtížné spravovat, protože prakticky nelze zapůjčení majetku prokázat, pokud to zaměstnavatel nepřizná.

Daňový základ zaměstnavatele není půjčením majetku zaměstnancům dotčen.

Na straně zaměstnance jde o nepeněžní příjem spadajícím do základu daně z příjmu. Hodnota nepeněžního příjmu je určena rozdílem mezi cenou, za níž byla věc zaměstnanci půjčena a obvyklou cenou pronájmu nebo operativního leasingu.

Do vyměřovacích základů pro odvod pojistného se zahrnuje hodnota nepeněžního příjmu.³⁵

2.3.12 Poskytnutí slevových karet

³⁴ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

³⁵ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Zaměstnavatel si za účelem dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů může pořídit slevovou kartu. Pokud je taková karta použitelná i k soukromým nákupům může ji zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům k jejich soukromým nákupům.

Pro zaměstnavatele je výdaj na pořízení karty daňovým výdajem ve výši poloviny skutečného výdaje na slevovou kartu.³⁶ Nákupy jsou daňovým výdajem, pokud jde o výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů.

Pro zaměstnance je hodnota slevy příjmem ze závislé činnosti a tedy i dílčím základem daně.³⁷

Hodnota příjmu je zahrnována do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.³⁸

2.3.13 Rekreaace

Pokud má zaměstnavatel vlastní rekreační zařízení, může poskytnout svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům užívání tohoto zařízení zdarma nebo za sníženou cenu. Zaměstnavatel pak uplatňuje jako daňový výdaj částku, která je limitována výši zdanitelných příjmů plynoucích zaměstnavateli z provozu tohoto rekreačního zařízení.³⁹

Nepeněžní příjem zaměstnance, spočívající v užívání zařízení zdarma (za cenu 0) nebo v nižší ceně, je od daně z příjmu fyzických osob osvobozen.⁴⁰ Pojistné se neplatí, protože příjmy osvobozené od daně nejsou zahrnovány do vyměřovacích základů.⁴¹

Poskytnutí rekreace formou nepeněžního plnění

Pojem rekreace není pro daňové účely vymezen, a proto je vhodné, aby zaměstnavatel ve svém vnitřním předpise nebo kolektivní smlouvě vymezil obsah tohoto plnění.

³⁶ Podle § 24 odst. 2 písm. zd) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

³⁷ Podle § 6 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

³⁸ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

³⁹ Podle § 24 odst. 2 písm. zc) a § 25 odst. 1 písm. k) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁰ Podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁴¹ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Pro zaměstnavatele není tento benefit daňovým výdajem, platba je provedena ze zisku, neboli z tzv. sociálního fondu.

Pro zaměstnance je tento nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob do limitu 20 000 Kč za kalendářní rok, včetně plnění poskytnutého členům rodiny zaměstnance.⁴²

Pojistné se do uvedeného limitu neplatí (nezahrnuje se do vyměřovacích základů).⁴³

Hodnota nepeněžního plnění nad uvedený limit jsou zdanitelným příjmem zaměstnance a zahrnuje se do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

Příplatky na rekreaci

V tomto případě jde o peněžní plnění, které má různý daňový režim, podle toho, zda je sjednáno nebo určeno jako pracovní právní nárok⁴⁴ nebo není.

Příplatek na rekreaci je daňovým výdajem zaměstnavatele bez limitu pokud jde o pracovní právní nárok a není daňovým výdajem, pokud jako takový sjednán není.

Na straně zaměstnance jde o příjem podléhající dani z příjmu fyzických osob⁴⁵, který je také zahrnován do vyměřovacích základů a platí se z něj pojistné. Povinnost odvést daň má jako plátce daně zaměstnavatel.

2.3.14 Zdravotní péče

Užití zdravotnických zařízení jako nepeněžní plnění probíhá tak, že zaměstnavatel zaplatí zdravotnickému zařízení za služby poskytnuté zaměstnanci, zpravidla formou zaplacení faktury vystavené poskytovatelem služby zaměstnavateli s uvedením jména zaměstnance, kterému byla služba poskytnuta. Zaměstnavatel může takto zabezpečit zaměstnancům vitamíny, očkování, rehabilitační pomůcky, brýle apod.

⁴² Podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁴³ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁴ Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁵ Podle § 6 odst. 1 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

Na straně zaměstnavatele nejde o daňový výdaj. Na straně zaměstnance jde o nepeněžní příjem osvobozený od daně bez limitu,⁴⁶ a proto se z něj také neplatí pojištění (není součástí vyměřovacích základů).⁴⁷

Příplatky na zdravotní péči nehrzenou zdravotními pojišťovnami a na zdravotní pomůcky jsou naopak plněním peněžním, které je v případě, že je sjednáno jako pracovněprávní nárok daňovým výdajem na straně zaměstnavatele⁴⁸ a zdanitelným příjmem na straně zaměstnance. Příjem je součástí vyměřovacích základů, takže pojistné se platí.⁴⁹

2.3.15 Předškolní zařízení

Poskytnutí vlastního předškolního zařízení zaměstnavatele je daňovým výdajem pouze do výše zdanitelných příjmů z provozu předškolního zařízení.⁵⁰ Nad tyto příjmy již daňovým výdajem není.

Pro zaměstnance je příjem spočívající v rozdílu mezi cenou obvyklou a cenou nižší nebo nulovou příjmem osvobozeným od daně z příjmu z fyzických osob⁵¹ a ten se nezahrnuje do vyměřovacích základů – pojistné se neplatí.⁵²

Předškolní zařízení formou nepeněžního plnění

V tomto případě zaměstnavatel platí za užívání předškolního zařízení zaměstnancem přímo třetímu subjektu, jde o nepeněžní plnění.

⁴⁶ Podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁷ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁸ Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁹ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁰ Podle § 24 odst. 2 písm. ze) a § 25 odst. 1 písm. k) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁵¹ Podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁵² Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Daňový režim je odlišný pro situaci, kdy jde o pracovněprávní nárok sjednaný v pracovní, kolektivní nebo jiné smlouvě nebo určený vnitřním předpisem zaměstnavatele a pro situaci, kdy o pracovněprávní nárok nejde.

V případě plnění jako pracovně právního nároku jde na straně zaměstnavatele o daňový výdaj bez limitu,⁵³ na straně zaměstnance o příjem podléhající dani z příjmu fyzických osob⁵⁴ a zahrnovaný do vyměřovacích základů (platí se pojistné).

V případě, že nejde o pracovněprávní nárok, není tento výdaj daňovým výdajem a jako takový je na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a není zahrnován do vyměřovacích základů (pojistné se neplatí).

Předškolní zařízení shrnutí:

Je-li plnění daňovým výdajem zaměstnavatele, tak je zdanitelným příjmem zaměstnance a platí se z něj pojistné. Není-li plnění daňovým výdajem zaměstnavatele, tak je na straně zaměstnance osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob a pojistné se z něj neplatí.⁵⁵

Příplatky na předškolní zařízení je peněžní plnění poskytované zaměstnavatelem opět buď jako pracovněprávní nárok nebo nikoli. Na straně zaměstnavatele jde v případě plnění poskytnutého jako pracovněprávní nárok o daňový výdaj bez limitu,⁵⁶ v ostatních případech není výdaj daňový. Na straně zaměstnance je tento peněžní příjem vždy dílčím základem daně.

Pojistné se platí, peněžní příjem je zahrnut do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.⁵⁷

2.3.16 Kultura a sport

⁵³ Podle §24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁴ Podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁵ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁶ Podle §24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁷ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Příspěvky na kulturní a sportovní akce, jako například návštěva divadla, kina, koncertů, galérií, muzeí, hradů a zámků či posiloven, bazénů, fitcenter, wellness center apod. mohou být zaměstnavatelem poskytovány formou nepeněžního plnění nebo formou peněžního příspěvku.

V případě *nepeněžního plnění* není tento benefit daňovým výdajem zaměstnavatele, je placen ze zisku neboli z tzv. sociálního fondu. Na straně zaměstnance je tento nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob,⁵⁸ a proto také není zahrnován do vyměřovacích základů a není z něj placeno pojistné.⁵⁹

V případě *peněžního plnění*, kdy je na příspěvek na kulturní a sportovní akce sjednán nebo určen pracovněprávní nárok zaměstnance jde na straně zaměstnavatele o daňový výdaj bez limitu.⁶⁰ Na straně zaměstnance je to pak zdanitelný příjem zahrnovaný do vyměřovacích základů, takže daň z příjmu fyzických osob i pojistné se platí.⁶¹

2.3.17 Dary peněžní i nepeněžní jako pracovněprávní nárok

Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům dávat dary, zpravidla ve formě dárkových poukázek nebo jako peněžní plnění. K poskytování těchto darů se zaměstnavatel zavazuje v kolektivní nebo jiné smlouvě nebo ve vnitřním předpise.

Peněžní i nepeněžní dary poskytované jako pracovněprávní nárok jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem bez limitu.⁶² Na straně zaměstnance jde o zdaňovaný příjem. Pojistné se platí, protože příjem je zahrnován do vyměřovacích základů.⁶³

2.3.18 Půjčky zaměstnancům

⁵⁸ Podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁹ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁶⁰ Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁶¹ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁶² Podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁶³ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Mezi často poskytované půjčky zaměstnavatele zaměstnancům se řadí půjčka na bytové účely. Za bytové účely je pro daňové účely považováno pořízení bytu, bytového domu, rodinného domu, pozemku, pokud na něm bude postaven bytový dům a změna stavby. Předmětem benefitu je jednak možnost získat půjčku bez nadměrné administrativy a prokazování příjmů bankám a hlavně to, že půjčka je buď bezúročná, nebo s nižším než obvyklým úrokem.

Zaměstnavatel poskytuje půjčku ze zisku neboli sociálního fondu, nejde o daňový výdaj.

Zaměstnanec získal výhodu spočívající v nižším nebo nulovém úroku, tento příjem zaměstnance je do limitu 100 000 Kč osvobozen od daně z příjmu fyzických osob. Limit se vztahuje ke kalendářnímu roku. Poskytne-li zaměstnavatel půjčku zaměstnanci, kterého postihla živelní pohroma, je takto získaný příjem osvobozen od daně z příjmu až do výše 1 000 000 Kč.⁶⁴ Samotná půjčka není předmětem daně z příjmu.⁶⁵

Pojistné se neplatí, protože jde o příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob.

V případě poskytnutí půjčky nad uvedené limity, je hodnota nad uvedené limity zdaňována a zahrnována do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.⁶⁶

Půjčky k překlenutí tíživé finanční situace

Zákonem není žádným způsobem stanoveno, co je tíživá finanční situace. Pojem je vykládán jako situace, kterou zaměstnanec sám nezavinil, a která způsobuje, že se mu jen obtížně daří zabezpečit základní životní potřeby. Případy tíživé finanční situace mohou být rozmanité, a proto je vhodné při poskytování tohoto benefitu definovat jednotlivé možnosti ve vnitřním předpise, kolektivní smlouvě nebo jiném dokumentu upřesňujícím podmínky poskytování této zaměstnanecké výhody. Může jít o životní situaci vzniklou živelní pohromou, poškozením majetku třetí osobou, neplacením výživného, rozvodem manželství, úmrtím partnera, dlouhodobou pracovní neschopností apod.

Půjčka zaměstnanci není daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, je platbou ze zisku nebo sociálního fondu a poskytuje se v hotovosti.

⁶⁴ Podle § 6 odst. 9 písm. l) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁶⁵ Podle § 3 odst. 4 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁶⁶ Podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Na straně zaměstnance je nepeněžní plnění spočívající v rozdílu mezi nižším nebo nulovým úrokem osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob do limitu 20 000 Kč za kalendářní rok a v případě zaměstnance, kterému byla poskytnuta půjčka v souvislosti s živelní katastrofou až do výše 200 000 Kč.⁶⁷

Pojistné se do uvedených limitů neplatí, toto peněžní zvýhodnění je z vyměřovacích základů pro odvod pojistného vyloučeno.⁶⁸

Nepeněžní plnění nad tyto limity není osvobozeno od daně a je zahrnováno do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

2.3.19 Sociální výpomoc zaměstnancům

Sociální výpomoc k překlenutí mimořádně tíživé situace

Zaměstnanci, který se dostal do mimořádně obtížných poměrů způsobených živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou pohromou na územích, na nichž byl vyhlášen nouzový stav podle čl. 5, může zaměstnavatel poskytnout sociální výpomoc. Sociální výpomoc je nevratná pomoc zaměstnavatele zaměstnanci.

Výdaj na sociální výpomoc zaměstnancům není pro zaměstnavatele daňovým výdajem, je placen ze zisku nebo sociálního fondu.

Pro zaměstnance je tento příjem až do výše 500 000 Kč osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.⁶⁹ U zaměstnanců, kterým byla poskytnuta pomoc zaměstnavatelem, kterým je tzv. příspěvková organizace, na něž se vztahuje vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb je limit pro příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob jen 30 000 Kč.⁷⁰ Limity se vztahují k jednotlivým sociálním výpomocem, může tedy být s využitím daňového zvýhodnění poskytnut i více než jednou za kalendářní rok.

⁶⁷ Podle § 6 odst. 9 písm. l) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁶⁸ Podle § 5 odst. 2 písm. e) zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 2 písm. e) zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁶⁹ Podle § 6 odst. 9 písm. o)) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

⁷⁰ Podle §11 odst. 1 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

Příjmy osvobozené od daně z příjmu fyzických osob nejsou zahrnuty do vyměřovacích základů a tento příjem z vyměřovacích základů vyloučen, takže se z nich neplatí pojistné.⁷¹

Další sociální výpomoc

Sociální výpomoc, které nesplňuje parametry sociální výpomoci podle § 6 odst. 9 písm.o), může být zaměstnavatelem poskytnuta, není však na straně zaměstnance osvobozena od daně z příjmu fyzických osob.

Na straně zaměstnavatele není daňovým výdajem.

Pojistné se neplatí, příjem je vyjmut z vyměřovacích základů pro odvod pojistného.⁷²
[13] [14]

2.4 Trendy zaměstnaneckých výhod v České republice a v Evropě

2.4.1 Současný stav v poskytování a skladbě benefitů

Výzkumná agentura GfK Czech zveřejnila v roce 2010 studii zabývající se porovnáním benefitů, které by zaměstnanci rádi získali a jaké ve skutečnosti dostávají.

Nejčastější poskytovanou výhodou jsou stravenky, dostává je 38,5 % zaměstnanců, přeje si je však pouze 27,8 %. V pořadí druhým benefitem je týden dovolené navíc (31,3 %). Dokonce šest týdnů dovolené by si přálo 28,4 % zaměstnanců. Zajímavý je rozdíl mezi jednotlivými kraji. Zatímco v Olomouckém kraji více volna preferuje 56,8 % zaměstnanců a v Karlovarském 55,1 % v Plzeňském je to pouze 7,3 % zaměstnanců. Volné dny jsou zaměstnanci velmi žádaným benefitem, který je pro zaměstnavatele poměrně náročné jak z hlediska organizačního tak finančního. Často dochází k situacím, kdy má zaměstnanec tolik volna, že v podstatě není schopen si ho vybrat. Penzijní připojištění je na třetím místě s 24,1 % a závodní stravování 20,3 % na čtvrtém. V případě závodního stravování je evidentní

⁷¹ Podle § 5 odst. 2 písm. e) zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 2 písm. e) zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

⁷² Podle § 5 odst. 2 písm. e) zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a § 3 odst. 2 písm. e) zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

rozpor mezi žádanými a poskytovanými benefity, protože pouze 5,8 % zaměstnanců o závodní stravování stojí.

Jednoznačně nejžádanější je čtrnáctý plat. Jako nejpotřebnější benefit uvádí čtrnáctý plat 41,7 % lidí. Z toho lze usuzovat, že stejné procento již dostává plat třináctý. Třináctý plat by uvítalo 37,3 % zaměstnanců. Přesto nelze jednoznačně usuzovat, že peníze nejlépe motivují. V malých firmách si lidé vydělají podstatně méně než je obvyklé a přesto jsou spokojeni a nemají záměr měnit místo. Za další zajímavé benefity lidé pokládají služební auto (25 %), auto i k soukromým účelům (13,5 %), příspěvek na dovolenou (11,5 %) a proplacení plné mzdy v době pracovní neschopnosti (11,3 %). [20]

2.4.2 Vývoj v poskytování a skladbě benefitů

V roce 2012 klesl počet lidí dostávajících zaměstnanecké výhody meziročně o 1 %, tedy z 25 na 24 %. Mezi poskytováním benefitů jsou regionální rozdíly. V Praze má nárok na výhody 81 % zaměstnanců, v Brně 78 % ale v Ústeckém a Libereckém kraji už je to jen 71 % zaměstnanců a Karlovarském pouze 66 %.

Rozdíly lze pozorovat také mezi jednotlivými pozicemi. Zatímco ve skupině pomocných zaměstnanců nedostává vůbec žádný benefit 42 % zaměstnanců, ve skupině TOP manažerů nečerpá žádný benefit pouze 7 %. Největší změnu pocítila skupina administrativních zaměstnanců, kde došlo k meziročnímu poklesu mezi roky 2011 a 2012 z 25 na 22 %. Ve skupině kvalifikovaných technických zaměstnanců nedošlo meziročně k významnější změně, benefity zde dostává celých 84 % zaměstnanců.

V ČR v současné době stále převládají benefity orientované krátkodobě (Pelc, 2013), na okamžitý efekt jako například příspěvek na stravování, delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity ze sektorů sport, kultura, rekreace a volný čas, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, mobil, notebook, penzijní připojištění, školení a kurzy.

Rozšiřuje se poptávka zaměstnanců po benefitech zaměřených na vzdělání, a to profesní i mimoprofesní, jako například o zaměstnavatelem placené kurzy pro zvyšování kvalifikace, jazykové kurzy apod.

Jinde v Evropě je zaměření benefitů více orientováno na dlouhodobé, tedy na budoucnost zaměřené benefity jako jsou penzijní systémy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti a další pojištění. [19] [20]

2.4.3 Vzdelávání zaměstnanců jako zaměstnanecká výhoda

Vzdelávání zaměstnanců v rámci organizaci můžeme rozdělit do několika kategorií.

1. Zaškolování (orientace) je součástí adaptace nového pracovníka na novou práci, systém organizace, způsobem získávání informací a získání specifických znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro řádný výkon práce. Správně provedené zaškolení je přínosem pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Zaměstnanec získává jistotu při práci, zkracuje se doba zaškolení a rychleji zvyšuje kvalita odvedené práce.
2. Prohlubování pracovních schopností (doškolování) je proces, kterým jsou znalosti a dovednosti udržovány na požadované úrovni. Vývoj technologií, nové objevy nebo vývoj trhu, změny v legislativě, to vše vyžaduje prohlubování kvalifikace. Pracovník ovládající dávno nepoužívanou technologii nemá pro organizaci hodnotu, a proto je doškolování v zájmu organizace i zaměstnance (z hlediska uplatnění na trhu práce).
3. Rozšiřování pracovních schopností dává zaměstnavateli větší flexibilitu v personální oblasti. Zaměstnanci jsou částečně navzájem zastupitelní. Zaměstnanci získávají rozšířením svých schopností a dovedností větší jistotu zaměstnání u současného zaměstnavatele a v případě potřeby také širší uplatnění na trhu práce. Do této kategorie je možné zařadit také rekvalifikační procesy, které jsou v rámci organizace uplatňovány zejména v případech, kdy klesá potřeba pracovníků jedné profese a stoupá potřeba jiné. [9]

Poskytování vzdělávání, které se nevztahuje k pracovníkem vykonávané práci, je méně obvyklé. Firmy je poskytují spíše výjimečně, a to v případech, kdy je to dohodnuto v pracovní smlouvě jako pracovníprávní nárok. Částečně je možné za tento druh vzdělávání považovat také výuku jazyků.

Jazykové vzdělávání prochází vývojem. V době před ekonomickou krizí bylo jazykové vzdělávání pro zaměstnance se středoškolským a vyšším vzděláním téměř samozřejmou součástí odměny za práci. S nástupem krize začaly firmy šetřit, což se odrazilo také v benefitech a vzdělávání. Přestože si firmy uvědomovaly nutnost udržovat

konkurenceschopnost lidského kapitálu a nutnost své zaměstnance motivovat, prostě si nemohly plošné poskytování benefitů a vzdělávání dovolit. Přestože krize ustupuje, celoplošné vzdělávání jazyků ve firmách se neobnovilo, již není samozřejmostí a poskytuje se obvykle těm zaměstnancům, kteří daný cizí jazyk ke své práci potřebují nebo mohou potřebovat. Případně se stává benefitem nikoli samozřejmostí. [21]

Investuje-li firma do vzdělání svých zaměstnanců, nemělo by být nahodilé, ale plánované a řízené, aby přineslo co největší prospěch zaměstnanci i zaměstnavateli. Při plánování vzdělávání ve firmě se zpravidla postupuje v následujících krocích.

- Identifikace potřeby vzdělávání
- Definování cílů
- Vytvoření vzdělávacího programu
- Stanovení předpokládaných nákladů
- Určení hodnotících kritérií
- Realizace
- Hodnocení podle určených kritérií a nákladů

a) Identifikace potřeb vzdělávání vychází ze čtyř oblastí.

První z nich je *rozvoj firmy a změny ve firmě*, jako například rozšiřování organizace, potřeba změnit inovační klima ve firmě, nové pracovní postupy, nové produkty, proniknutí na nové trhy, fúze se zahraniční firmou.

Druhá oblast zahrnuje *problémy provozu* jako reakci na problémy ve firmě, tedy problémy se zákazníky, nedostatečnou kvalitu nebo objem výkonů, vysoké náklady, nedostatečnou bezpečnost práce apod.

Problémy zaměstnanců ovlivňující výkon společnosti jsou třetí oblastí, z níž vychází identifikace potřeb vzdělávání. Oblast zahrnuje zejména neuspokojivé mezilidské vztahy, nedostatečnou motivaci zaměstnanců, vysokou absenci a problémy se spoluprací.

Poslední, čtvrtá, oblast zahrnuje *povinná školení vyplývající ze závazných předpisů a jejich změn a ze zajišťování systému řízení jakosti*. Legislativa se neustále mění a v souvislosti

s tím se musí stále vzdělávat ti zaměstnanci, kteří za firmu povinnosti vyplývající z těchto předpisů mají plnit.

b) Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů

Vzdělávací program je možné vytvořit v mnoha variantách. Může být zajišťován vlastními lektory organizace, externími lektory, účastní na kurzech a školeních pořádaných vzdělávacími společnostmi nebo kombinací uvedených možností. Mezi klasické zácvikové metody při nástupu nového zaměstnance nebo při změně pozice je výcvik, koučování nebo postupné rozšiřování pracovní náplně o nové úkoly.

c) Náklady na vzdělávání se odvíjejí od zvolené formy vzdělávacího programu

Nejnižší náklady vznikají při zajištění vzdělávání vlastními lektory, málokterá společnost však jimi disponuje v jiných než zácvikových aktivitách.

d) Určení hodnotících kritérií a hodnocení

Stanovení hodnotících kritérií a hodnocení přínosů vzdělávání je obtížné a mnohdy je možné je zjistit pouze nepřímo, často dosti spekulativními způsoby. Kritéria a postupy vyhodnocování jsou rozmanitá, což je způsobeno snahou o co nejpresnější vyhodnocení něčeho tak obtížně měřitelného, jako je přínos vzdělávání.

Porovnání výsledků vstupních testů s výsledky testů po ukončení vzdělávání je nejčastěji používaným způsobem. Nevýhodou je, že je obtížné sestavit dva rovnocenné testy, jeden ke vstupnímu testování a jeden k závěrečnému testování. Navíc mohou být výsledky testů ovlivněny momentálním rozpoložením testovaných osob, denní dobou a dalšími okolnostmi a náhodou. Eliminovat zkreslení je možné použitím kontrolní skupiny lidí, kteří dané vzdělávání neabsolvovali. Může však být obtížné právě získání vhodné skladbou srovnatelné kontrolní skupiny. Dalším problémem je u této metody testování výskyt závěrečných testů vykazujících horší výsledky než testy vstupní. Negativní výsledky závěrečných testů se vyskytují až u jedné pětiny účastníků vzdělávání.

Monitoring vzdělávacího procesu a programu se provádí dvěma způsoby. Jedním z nich je monitoring odborníkem pozorovatelem. Toto hodnocení bývá často velmi subjektivní, zejména pokud jde o hodnocení použitých metod a postupů, protože pozorovatel má tendence hodnotit pozitivněji metody a postupy, které sám používá. Druhým způsobem je

hodnocení účastníky vzdělávání. I v tomto případě narážíme na problém subjektivního vnímání a v nemalé míře také na určité pohodlnosti účastníků. Z praxe vyplývá, že pozitivněji jsou účastníky vzdělávacího programu hodnoceny metody a postupy, které od nich nevyžadují velké úsilí a aktivitu.

Velmi problematické je hodnocení přínosů vzdělávání pomocí *ekonomických ukazatelů* jako například zvýšení produktivity práce, snížení nákladů, zvýšení prodeje nebo kvality. Obecně platí, že kvantifikace přínosů vzdělávání je přesnější u pracovníků provádějících jednoduché úkoly a naopak téměř nemožné u řídicí nebo jiné vysoce kvalifikované práce kde se může zlepšení projevovat postupně po delší dobu.

Komplexní hodnocení je možné získat rozdělením hodnotícího procesu na dílčí hodnocení zaměřené na jednotlivé oblasti.

1. Hodnocení vhodnosti použitých metod, technického vybavení, časového rozvržení a obsahu.
2. Hodnocení účastníky vzdělávání
3. Hodnocení míry osvojení rozvíjených znalostí a dovedností testováním bezprostředně po ukončení vzdělávání.
4. Hodnocení do jaké míry absolventi uplatňují získané znalosti a dovednosti, tedy změna jejich pracovního chování nebo výsledků. Tato oblast hodnocení je často opomíjena, zpravidla pro nedostatek času vedoucích zaměstnanců a jiné pracovní priority. Z hlediska přínosu pro organizaci je však právě tento ukazatel nejvýznamnější.

Hodnocení přínosů vzdělávacího procesu a jeho účinků je, jak z uvedeného vyplývá, obtížné a objektivita zkoumání sporná. Právě proto je třeba při vyhodnocování výsledků vzdělávacího procesu zohledňovat hranice možností vyhodnocování a jeho relativitu. [5] [4]

Vzdělávání typu orientace a doškolení, případně rekvalifikace jsou pro zaměstnavatele nutné pro plnění úkolu organizace, přesto nelze tvrdit, že přínos je pouze na straně zaměstnavatele. Vnímání vzdělávání jako určitou zaměstnaneckou výhodu, je různé. Zatímco někteří pracovníci chápou vzdělávání poskytované zaměstnavatelem jako samozřejmost či dokonce povinnost, jiní ho vnímají jako benefit.

2.5 Použité metody

2.5.1 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Dotazování je oblíbenou a široce používanou metodou sběru dat. Dotazování může probíhat několika způsoby:

Osobní dotazování

Pozitiva

- Je pružnější než dotazování písemné a v případě potřeby umožňuje přidat pozorování.
- Struktura výběrového vzorku je tazatelem pečlivě vybírána a odpadájí potíže s návratností dotazníků.
- Tazatel vyvolá zájem respondenta a je schopen vysvětlit náročnější otázky

Negativa

- Negativním faktorem může být obava respondenta ze ztráty anonymity
- Osobní dotazování klade vysoké požadavky na tazatele

Telefonické dotazování

Vhodné je kratší telefonické dotazování, aby nezdržovalo a nenudilo respondenta.

Pozitiva

- Umožňuje v krátkém čase oslovit hodně respondentů

Negativa

- Nelze používat prostředky podpořené znalostí, jako jsou obrázky, nebo ukázky

Písemné dotazování

Pozitiva

- Nižší finanční náročnost
- Respondent může věnovat dotazníku tolik času, kolik potřebuje nebo mu vyhovuje
- Vliv tazatele a odpovědi respondenta je zcela vyloučen
- Větší ochota odpovídat i na citlivé otázky, což je zapříčiněno naprostou anonymitou respondenta

Negativa

- Častá nízká návratnost
- Nemožnost kontrolovat správné pochopení otázek

Elektronické dotazování

- Respondent vyplňuje dotazník na webových stránkách.

Pozitiva

- Odpovědi respondentů jsou automaticky zpracovány do souboru MS excel a během sběru dat je možné sledovat počet respondentů.
- Rychlost.
- Nízká finanční náročnost.

Negativa

- Nutnost určité úrovně počítačové gramotnosti. [10]

2.5.2 Metoda testování nezávislosti

Testování závislosti bylo provedeno chi kvadrát testem nezávislosti. [10] Úkolem testu je posouzení, jestli jsou dva znaky na sobě závislé či nezávislé. Jsou stanoveny dvě hypotézy.

Nulová hypotéza (H0) = znaky 1 a 2 jsou na sobě nezávislé.

Alternativní hypotéza (H1) = znaky 1 a 2 jsou na sobě závislé.

Pomocí kontingenční tabulky se stanoví naměřené (skutečné) četnosti.

Podle vzorce:

$$n_{ij} = \frac{n_{i0}n_{0j}}{n} \quad (2.2)$$

se sestaví tabulka očekávaných četností a následně se provede výpočet testového kritéria (G) podle vzorce:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^e)^2}{n_{ij}^e} \quad (2.3)$$

Kritickou hodnotu je možné získat pomocí funkce CHINV v MS Excel.

Následně se porovnává hodnota testového kritéria a kritická hodnota. Pokud je testové kritérium $<$ kritická hodnota, tak hypotézu o nezávislosti znaků nemůžeme zamítnout a lze předpokládat, že znaky jsou na sobě nezávislé.

2.5.3 Další použité metody:

Analýza (rozbor)

Analýza je vědecká metoda založená na dekompozici celku na základní části s cílem najít podstatné vlastnosti elementárních částí celku a poznat jejich podstatu a zákonitosti.

Syntéza

Je opakem analýzy. Jde o spojování částí do celku, tedy myšlenkový postup postupující od nejjednoduššího ke složitějšímu

Indukce

Jde o myšlenkový postup, který umožňuje z jednotlivých faktů vyvodit existenci obecných zákonitostí. Úplná indukce s konečným souborem objektů má pravdivostní hodnotu. V ostatních případech je závěr platný pouze s určitou pravděpodobností.

Dedukce

odvození závěru z jednoho nebo několika jiných tvrzení (premis). Obvykle je dedukce přechodem od obecného k omezenějšímu, přesto však důsledek může být stejně obecný jako výchozí tvrzení.

3 Charakteristika organizace

3.1 Profil společnosti Trenkwalder a.s.

Společnost vznikla 10. 5. 1991 jako sdružení tří fyzických osob a původně se zaměřovala pouze na nábor studentů na chmelové brigády. S postupem času svou činnost obsahově i územně rozšiřovala a v současné době dorostla do podoby velké akciové společnosti, která se v roce 2005 stala součástí mezinárodního koncernu. Trenkwalder a.s. ročně zaměstnává několik tisíc agenturních zaměstnanců. V roce 2010 zaměstnávala 7269 agenturních zaměstnanců a dosáhla obratu 586 648 tisíc Kč a v roce 2011 to bylo 6 563 zaměstnanců a obrat 889 914 tisíc Kč. V roce 2012 společnost zaměstnávala 8963 agenturních zaměstnanců a obrat činil 922 199 tisíc Kč. Chod společnosti zajišťuje devadesát trvalých zaměstnanců na jedenácti pobočkách, z toho je 67 zaměstnanců v pracovním poměru a 23 zaměstnanců pracuje na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.

Tab. 3.1 Základní ekonomické ukazatele

Ukazatel (Kč)/ rok	2011	2012	2013 - plán
Obrat	889 914 000	922 199 000	943 589 000
Hospodářský výsledek před zdaněním	10 946 785	14 207 648	14 201 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Trenkwalder a.s. zajišťuje pro své klienty outsourcing pracovní síly a jako záruku kvality má zaveden certifikovaný systém managementu jakosti podle normy EN 9001: 2008. Společnost v současné době nabízí v oblasti agenturního zaměstnávání službu, která je poskytována ve třech základních podobách:

a) Klient vyhledává a nabírá své zaměstnance, kterým se zaměstnavatelem stane agentura. Tato služba není využívána příliš často, a pokud je použita, tak zpravidla v kombinaci se službou v bodě b) nebo u takových pracovních pozic, na které už má kandidáta a jde o malý počet lidí.

b) Klient využije služeb pracovní agentury i pro nábor a výběr zaměstnanců. V tomto případě klient nadefinuje požadavky na vzdělání, schopnosti a pracovní dovednosti zaměstnance a agentura zajistí, aby byli najati pouze zaměstnanci splňující tyto požadavky.

Tato služba je klienty využívána nejčastěji, například v případě, že jde o pracovní pozice, u nichž je vysoká fluktuace nebo zaměstnanci nejsou zapotřebí po celý rok a personální a mzdová činnost by příliš zatížila personální a mzdové oddělení a proto tuto část práce přesune na agenturu práce

c) Klient z různých důvodů nechce mít část zaměstnanců ve stavu a agentura je od něj převezme. Nejčastěji k tomu dochází, když uživatel usiluje o větší flexibilitu v oblasti počtu pracovníků, protože agenturní zaměstnávání dává více možností v tomto směru. Tato služba je využívána v případě, kdy uživatel potřebuje snížit stav kmenových zaměstnanců (nebo snížit objem mzdových nákladů) na nátlak zpravidla zahraničního majitele.

Další nabízené služby:

- Outsourcing mzdové agendy, tedy výpočet mezd a související činnosti.
- Person - služba spočívá v zprostředkování zaměstnání podle § 14 odst. 1 a) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, tedy vyhledání vhodných zaměstnanců pro zaměstnavatele podle parametrů zadaných klientem. Agentura práce v tomto případě není subjektem pracovně právního vztahu, ale pouze dodavatelem služby. [27]

Společnost se zabývá také charitativními a obecně prospěšnými aktivitami. Od roku 2006 provozuje na své náklady službu s názvem „Pracovní ombudsman“, která je zaměřena na pracovně právní poradenství pro zaměstnance. Pracovní ombudsman je bezplatná služba, zaměřená na poradenství v oblasti pracovního práva, mzdy, pracovní smlouvy a související problematice. V provozu je od října 2006.

Služba je určena všem občanům EU, kteří jsou, byli nebo se chystají stát zaměstnancem zaměstnaným podle českého práva, vyjma státních zaměstnanců (poškození státních zaměstnanců státem se nepředpokládá). Pro možný konflikt zájmů není služba poskytována zaměstnavatelům.

Hlavním cílem je přispět k větší informovanosti zaměstnanců a zabránit tak poškození jejich práv a zejména řešení problémů občanů EU vzniklých v pracovně právním vztahu. Prvotním záměrem bylo, poskytovat poradenství zejména zaměstnancům zaměstnaným v agenturách práce. Praxe však ukázala, že takových klientů je zanedbatelné

množství a službu využívají téměř výhradně běžní zaměstnanci. K 10. 2. 2013 je evidováno v databázi Trenkwalder a.s. celkem 1 253 případů, z nichž některé se týkaly celých kolektivů zaměstnanců.

Trenkwalder a.s. je členem Asociace poskytovatelů personálních služeb a v rámci této asociace se podílí na přípravě změn v legislativě v oblasti zaměstnávání, například připomínkováním návrhů Zákona o zaměstnanosti ve vnějším připomínkovém řízení.

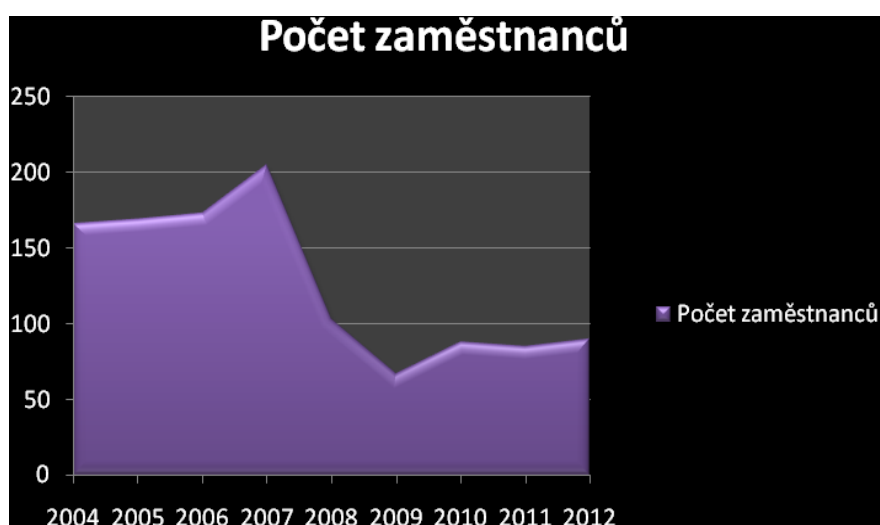
3.2 Důležité milníky v historii společnosti

- 2009 Restrukturalizace společnosti, zefektivnění procesů
- 2008 Fúze se společností STEER, změna názvu společnosti z Trenkwalder KAPPA a.s. na Trenkwalder a.s.
- 2007 Akvizice společnosti STEER a tím získání zakázky ve firmě Škoda Auto, a.s.,
- vedoucí postavení na trhu, ocenění „Společnost přátelská k rodině“
- 2006 Členství v Asociaci poskytovatelů personálních služeb a v České společnosti pro
- rozvoj lidských zdrojů
- 2005 Společnost se stala součástí rakouské Trenkwalder Personaldienste AG, změna názvu z KAPPA people a.s. na Trenkwalder KAPPA people a.s., certifikát ISO 9001:2000 po standardizaci procesů, grant z evropského fondu Phare na projekt „Získej práci“, který byl zaměřen na podporu mobility pracovní síly
- 2001 Vstup na polský trh, transformace na akciovou společnost KAPPA people a.s. a upuštění od zaměření na chmelové brigády
- 1996 Vstup na Slovenský trh
- 1992 Vyhlášení největším dodavatelem pracovní síly v České Republice
- 1991 Vznik sdružení KAPPA v Ostravě s cílem zajišťovat chmelové brigády [16]

V současné době je chod společnosti zajišťován přibližně devadesáti zaměstnanci, kteří jsou zařazováni na pozice podle katalogu pracovních pozic Trenkwalder a.s. sestaveným podle potřeb společnosti. Katalog pracovních pozic je uveden v příloze číslo 1. [31]

Počet zaměstnanců se samozřejmě během let vyvíjel a měnil v závislosti na potřebách společnosti a hospodářské situaci v zemi a Evropě. Od roku 2004 do roku 2006 je znatelný mírný vzestup a v roce 2007 počet zaměstnanců Trenkwalder a.s. dosáhl vrcholu. Prudký pokles v roce 2008 a 2009 byl zapříčiněn hospodářskou krizí, která se agentur práce dotkla nejdříve – již koncem roku 2008. V roce 2010 počet zaměstnanců mírně stoupl (z 67 na 88) a na této úrovni mezi 85 a 90 zaměstnanci se drží. Vývoj v počtu zaměstnanců zachycuje graf 2.1, kde je na svislé ose uveden počet zaměstnanců a na vodorovné ose jsou roky.

Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Motivační, benefitní a vzdělávací systém Trenkwalder a.s.

Všechny procesy ve společnosti jsou řízeny vnitřními předpisy. K motivačnímu, benefitnímu a vzdělávacímu systému se vztahují předpisy „Mzdový řád“, Příkazy o odměňování, „Hodnocení zaměstnanců“, „Firemní benefity“ a „Trenkwalder Academy“ a dále pomocný dokument „Zaměstnanecké osobní konto“. Všechny předpisy jsou zaměstnancům přístupny z firemního intranetu a o jejich změně jsou vždy informováni mailem, který je současně výzvou k seznámení se s dokumentem a potvrzení přečtení.

3.3.1 Odměňování

Mzdovým předpisem jsou stanoveny mzdové třídy, do nichž jsou jednotliví zaměstnanci zařazováni podle pozice, kterou zastávají. Každý zaměstnanec při nástupu do společnosti obdrží současně s pracovní smlouvou mzdový dekret, kterým je seznámen se zařazením do mzdové třídy. Odměňování v Trenkwalder a.s. je tříslučkové a skládá se ze složek A, B a C.

Základní mzda je nazývána složkou „A“ a je nárokovou složkou mzdy. Její výše je stanovena podle složitosti práce a odpovědnosti za splnění úkolů stanovených v popisu pracovní pozice.

Výkonová složka mzdy „B“ je nenárokovou složkou mzdy, závisí na výkonu zaměstnance v daném měsíci.

Prémiová složka mzdy „C“ je také nenárokovou složkou mzdy, kterou stanovuje měsíčně vedoucí zaměstnanec v závislosti na kvalitě práce a s přihlédnutím k mimořádným výkonům zaměstnance.

Ukazatele pro stanovení výkonové a prémiové složky mzdy na dané pracovní pozici jsou definovány v příkazu o odměňování zaměstnanců pracoviště.

Tab. 3.2 Základní mzda

Mzdová třída	Základní mzda (Kč)	Typická mzda (Kč)
1	9 400	12 000
2	9 900	14 000
3	10 500	17 000
4	11 000	19 000
5	13 200	25 000
6	15 400	29 000
7	17 600	34 000
8	19 800	40 000

Zdroj: [26; str.4]

Ve sloupci s názvem typická mzda je uvedena mzda, již zaměstnanec zařazený do dané třídy dosahuje v případě běžného plnění ukazatelů určujících výši složek B a C, při plném úvazku a plném počtu odpracovaných hodin avšak bez mimořádných odměn. Jde o

orientační údaj, který je na jednotlivých pozicích silně ovlivněn výkonovou složkou mzdy. U mezd, v nichž převažuje výkonnostní faktor, je tento údaj zavádějící.

Zaměstnanci mohou být přiznány mimořádné odměny v případě mimořádných výkonů nebo práce nad rámec jeho pracovní náplně dle uvážení nadřízeného. Další mimořádnou odměnou v Trenkwalder. a. s. je *odměna za hmotnou odpovědnost*, která je přiznávána zaměstnanci, který vede pokladnu. Při vedení pokladny s pokladním limitem do 20 000 Kč je odměna stanovena na 500 Kč měsíčně a při pokladním limitu nad 20 000 Kč na 1 000 Kč.

Složky mzdy B a C jsou upraveny v následujících předpisech o odměňování:

- Odměňování zaměstnanců personálního a mzdového oddělení
- Odměňování manažerů centrály
- Odměňování zaměstnanců účetního oddělení
- Odměňování zaměstnanců oddělení asistentských služeb
- Odměňování zaměstnanců „profit center“

Příklad celkové mzdy na pozici mzdová účetní.

Mzdové účetní jsou na základě katalogu pracovních pozic zařazovány do čtvrté až sedmé mzdové třídy (složka A).

Výkonová složka B je tvořena:

- pevnou částkou, která je determinována množstvím jednotkově obtížně měřitelnou prací každé jednotlivé mzdové účetní,
- pohyblivou částkou, která je tvořena součtem násobků jednotlivých úkonů a počtu úkonů.

Tab. 3.3 Ohodnocení úkonů mzdové účetní v Kč

Spočtená mzda nebo odměna z dohody o pracovní činnosti	10
Spočtená odměna z dohody o provedení práce	5
Spočtená náhrada v nemoci	10
Ukončený pracovní poměr	10

Zdroj: [28; str. 2]

Výše složky C je stanovena procentem ze složky B a je jednou ročně posuzována vedoucím zaměstnancem. Složky B a C jsou uvedeny v předpise o odměňování. Pro účely této diplomové práce jsou v tabulce jména nahrazena zkratkami.⁷³

Tab. 3.4 Výše složky B a C konkrétních zaměstnanců na pozici mzdová účetní

Zkratka zaměstnance	Výkonová složka B (Kč)	Prémiová složka C (%)
uHU	4500 + výkon	75
uNA	1000 + výkon	60
uKD	5500 + výkon	70
uCL	1500 + výkon	75
uZB	500 + výkon	75
uJN	500 + výkon	75

Zdroj: [28; str. 3]

Příklad výpočtu složek mzdy mzdové účetní uvedené v tabulce číslo 4 pod zkratkou uJN za měsíc leden 2013, kdy počítala 1 326 mezd a ukončila 96 pracovních poměrů a zpracovala 136 náhrad v nemoci. Tato mzdová účetní je zařazena do páté mzdové třídy se stanovenou částkou 13 200 Kč, složka A je tedy rovna 13 200 Kč.

Výpočet:

Složka A + složka B + složka C

Složka A = 13 200

Složka B = $500 + (1\,326 \cdot 10) + (96 \cdot 10) + (136 \cdot 10)$

= $500 + 13\,260 + 960 + 1\,360 = 16\,080$

Složka C = 12 060

Součet všech tří složek mzdy (hrubá mzda) činí 41 340 Kč. [26] [28]

3.3.2 Hodnocení zaměstnanců

⁷³ Každý zaměstnanec Trenkwalder a.s. má přidělenou zkratku, která je tvořena prvním písmenem označujícím oddělením nebo pobočkou na níž pracuje a prvními dvěma písmeny z jeho příjmení.

„Hodnocení zaměstnanců“ je směrnice upravující průběh periodických hodnotících pohovorů probíhajících jednou ročně a vždy „shora dolů“, tedy od nejvýše postaveného zaměstnance směrem k níže postaveným zaměstnancům. Periodický hodnotící rozhovor probíhá na pracovišti nebo jiném dohodnutém místě a vede ho nadřízený hodnoceného zaměstnance.

Funkce hodnotícího rozhovoru:

- vyslovení uznání a poděkování zaměstnanci za jeho práci,
- poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci
- definování silných a slabých stránek zaměstnance,
- dohodnutí základních směrů v osobním i profesním rozvoji a vzdělávání,
- kontrole dohodnutých ročních cílů a stanovení nových cílů pro další rok,
- motivování zaměstnance a zlepšování vzájemné spolupráce,
- zpětná vazba pro vedoucího zaměstnance – zaměstnanec má možnost vyjádřit se k vedení, práci i odměňování a vznést návrhy na zlepšení pracovních procesů i k inovaci produktů. [24]

3.3.3 Zaměstnanecké výhody

Směrnice „Firemní benefity“ a dokument „Zaměstnanecké osobní konto“ upravují systém poskytování benefitů. Zaměstnanecké výhody jsou dle této směrnice poskytovány všem pravidelným zaměstnancům a to od skončení jejich zkušební doby. Nejsou poskytovány zaměstnancům na mateřské a rodičovské dovolené a zaměstnancům, kteří čerpají neplacené volno.

Zaměstnanecké výhody jsou zde rozděleny do čtyř kategorií:

- Podpora rovnováhy pracovního a soukromého života
- Podpora pracovního zázemí zaměstnanců
- Finanční podpora zaměstnanců
- Podpora soukromého života

Podpora rovnováhy pracovního a soukromého života:

a) Pružná pracovní doba

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům, jejichž povaha práce to dovoluje, pružnou pracovní dobu. Základní formou je pružný pracovní měsíc, v němž je zaměstnanec povinen odpracovat stanovený fond pracovní doby. Základní pracovní doba je stanovena denně od 9.00 do 13.00 hodin. Mimo tento časový úsek schvaluje rozvržení pracovní doby nadřízený.

b) Práce z domu

V případě, že může zaměstnanec vykonávat svou pracovní činnost z domu, může se dohodnout s nadřízeným na výkonu své práce v potřebném rozsahu ze svého domácího prostředí.

c) Pět týdnů dovolená

Zaměstnavatel poskytuje jeden týden dovolené navíc všem zaměstnancům, kteří mají pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou a kteří v kalendářním roce odpracují, alespoň 200 směn. Celková délka jejich dovolené tedy činí 25 pracovních dnů za kalendářní rok. Týden dovolené navíc, který je přiznán zaměstnancům nad rámec zákoníku práce, je zaměstnanec povinen vyčerpat nejpozději do konce následujícího roku. Zaměstnanci jsou povinni si stanovenou dovolenou vyčerpat v daném kalendářním roce, ledaže by v tom bránily vážné provozní důvody nebo překážky v práci. Pokud dojde z vážných provozních důvodů k situaci, že bude nutné dovolenou převést do dalšího roku, nemělo by to činit více než 5 dnů. Pokud zaměstnanec má k 1. únoru následujícího roku více než 5 dnů dovolené z předchozího roku, zaměstnavatel jim tímto dnem nařizuje čerpání dovolené až do doby, kdy dosáhnou hranice pěti dnů.

d) Benefitní volno

V případě náhlé pracovní neschopnosti nebo potřeby pracovního volna na zařizování soukromých záležitostí, může zaměstnanec po dohodě s nadřízeným čerpat placené pracovní volno. Maximální délka placeného pracovního volna je tři dny za kalendářní rok a podmínkou pro jeho přiznání je řádné čerpání dovolené zaměstnancem v předchozím roce (zaměstnanec nemá k 1.2. daného roku převedeno z minulého roku více než 5 dnů dovolené).

e) Celofiremní školení zaměstnanců

Zaměstnavatel organizuje zpravidla 2x ročně pro své zaměstnance celofiremní školení, na nichž jsou zhodnoceny dosažené výsledky společnosti, vyhlášeni nejlepší zaměstnanci a všichni zaměstnanci jsou seznámeni s hlavními firemními vizemi a strategií pro následující období.

Podpora pracovního zázemí zaměstnanců:

a) Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 55% ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny, tedy 55% nominální hodnoty stravenky, která činí 80,- Kč. Nárok na stravenky vzniká zaměstnancům, kteří jsou zaměstnání minimálně na poloviční pracovní poměr. Stravenky jsou zaměstnanci poskytovány od skončení zkušební doby. O jejich přiznání během zkušební doby může na základě mimořádně rychlého zaškolení a dobrých pracovních výsledků rozhodnout nadřízený. Nárok nevzniká zaměstnancům na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti.

b) Používání služebního auta pro soukromé účely

V případě, že je zaměstnanci přiděleno služební auto, zaměstnavatel mu jej umožňuje využívat i pro soukromé účely. Soukromé jízdy si zaměstnanec eviduje a hradí zaměstnavateli podle stanovených pravidel.

Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně služební auto k používání pro soukromé cesty, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc. Pokud ve vstupní ceně není zahrnuta daň z přidané hodnoty, tak se příjem zaměstnance o tuto daň zvýší.

c) Používání služebního mobilního telefonu pro soukromé účely

V případě, že je zaměstnanci přidělen služební mobilní telefon, zaměstnavatel mu jej umožňuje využívat i pro soukromé hovory. Soukromé telefonní hovory si zaměstnanec eviduje a hradí zaměstnavateli podle stanovených pravidel.

d) Odkup firemního majetku

Zaměstnanec si může zakoupit automobil, mobilní telefon a výpočetní techniku za zvýhodněných podmínek, které má s dodavateli sjednané zaměstnavatel.

Zaměstnanec si může odkoupit automobil, mobilní telefon a výpočetní techniku, kterou firma nabídla prostřednictvím firemního intranetu k odkupu. Cena za prodej firemního majetku zaměstnancům je stanovena jako tržní na základě kvalifikovaného odhadu a je podložena prodejní cenou obdobného majetku na trhu.

Finanční podpora zaměstnanců:

a) Odměna k pracovním výročím

Za dlouhodobou kvalitní práci zaměstnance pro společnost mu zaměstnavatel přizná v den jeho pracovního výročí mimořádnou finanční odměnu ve výši:

5 let nepřetržité práce	2 000 Kč,
10 let nepřetržité práce	5 000 Kč,
15 let nepřetržité práce	10 000 Kč,
20 let nepřetržité práce	15 000 Kč
Odchod do důchodu	1 000 Kč za každý odpracovaný rok

b) Odměna k významným životním událostem

Zaměstnanci dostávají k významným životním událostem mimořádnou finanční odměnu:

narozeniny	500 Kč,
životní jubileum (20,30,40,50,60 let)	2 000 Kč,
úspěšné ukončení VŠ studia	1 000 Kč,
uzavření manželství	1 000 Kč,
narození dítěte	1 000 Kč.

c) Zaměstnanecká půjčka

Zaměstnavatel může zaměstnanci, jehož pracovní poměr je uzavřen na dobu neurčitou, na základě jeho žádosti poskytnout *neúčelovou půjčku*, která je úročena obvyklým úrokem. Půjčka je poskytována maximálně na dobu jednoho roku. Při ukončení pracovního poměru je půjčka splatná neprodleně.

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout na jeho žádost *účelovou bezúročnou půjčku na pořízení nebo změnu stavby* (na které se vydává stavební povolení nebo které

podléhá ohlášení) bytu/domu v osobním vlastnictví nebo spoluvlastnictví až do výše 100 000 Kč. Podmínkou poskytnutí bezúročné půjčky jsou prokazatelně účelově vynaložené finanční prostředky. Účelové vynaložení je zaměstnanec povinen zaměstnavateli dokládat daňovými doklady. Půjčka je splatná nejpozději do 10 let od uzavření smlouvy o půjčce. Prostředky z poskytnuté půjčky lze použít pouze k přímé úhradě účelu, který byl dohodnut ve smlouvě o půjčce.

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout na jeho žádost *bezúročnou půjčku na překlenutí jeho tíživé finanční situace* až do výše 20 000 Kč. Půjčka je poskytována maximálně na dobu jednoho roku. Při ukončení pracovního poměru je půjčka splatná neprodleně. Tíživou finanční situaci musí zaměstnanec zaměstnavateli doložit písemně ve své žádosti o půjčku. [23]

Podpora soukromého života:

a) Zaměstnanecký osobní účet

Každému zaměstnanci v pracovním poměru poskytne zaměstnavatel příspěvek na osobní rozvoj. Výše a účel příspěvku jsou závislé na délce trvání pracovního poměru a je zaměstnanci poskytován výhradně nepeněžní formou. Poskytování tohoto benefitu je podmíněno plněním finančního plánu a rozhoduje o něm každoročně představenstvo společnosti.

Možnosti čerpání příspěvku zaměstnaneckého osobního účtu:

- a) odborné vzdělávání (odborná školení dle vlastního výběru vztahující se k pracovní náplni)
- b) jazykové vzdělávání (jazykové vzdělávání dle vlastního výběru vztahující se k pracovní náplni)
- c) odborná literatura (dle vlastního výběru vztahující se k pracovní náplni)
- d) kulturní a sportovní aktivity
- e) příspěvek na penzijní připojištění
- f) příspěvek na životní pojištění

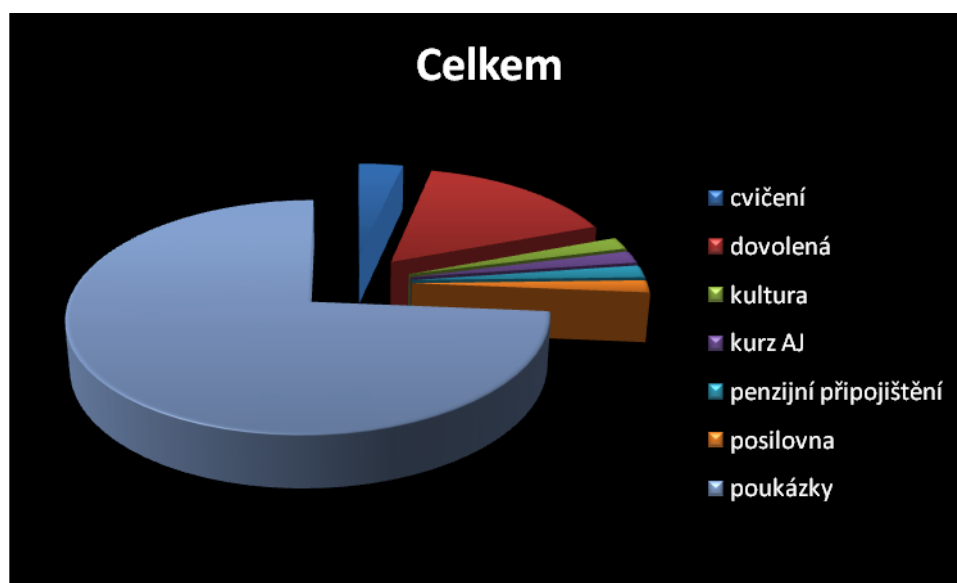
Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá v den čerpání benefitů alespoň 3 roky, mohou příspěvek použít také na dovolenou a relaxační pobyty. Zaměstnancům může být příspěvek na dovolenou a relaxační pobyty také poskytnut formou poukázek.

Výše příspěvku je závislá na délce trvání pracovního poměru ke dni čerpání benefitů. Za každý ukončený rok trvání pracovního poměru náleží zaměstnanci 1.000,- Kč, maximálně však 10 000,- Kč [23] [30].

Způsob čerpání tohoto benefitu je společností evidován a z evidence vyplývá, že nejoblíbenější způsob čerpání jsou poukázky.

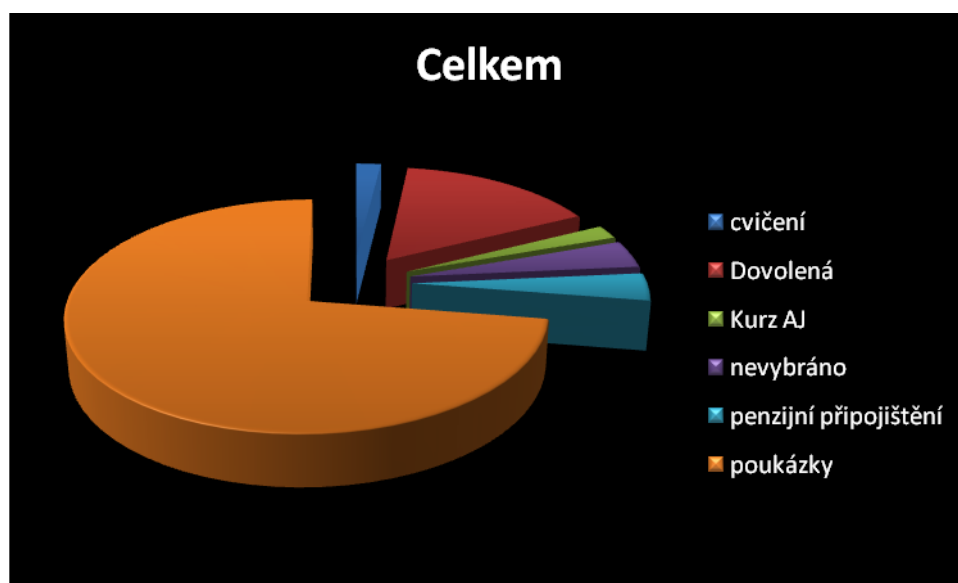
Následující grafy 3.2 a 3.3 znázorňují, jakým způsobem bylo zaměstnanecké konto čerpáno v letech 2011 a 2012.

Graf 3.2 Složení využití benefitu zaměstnanecký osobní účet v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.3 Složení využití benefitu zaměstnanecký osobní účet v roce 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.4 Vzdělávání

Směrnice „Trenkwalder Academy“ upravuje vzdělávací aktivity ve firmě. Vzdělávání je rozděleno do dvou kategorií:

1. Orientace

Orientací se zajišťuje adaptace nového zaměstnance. Každému nastupujícím zaměstnanci je vytvořen adaptační plán, který stanovuje požadované znalosti k výkonu dané pracovní pozice, základní cíle adaptačního období, plán adaptačního vzdělávání a průběh činností zaměstnance ve zkušební době, a dále mentora, který po celou zkušební dobu pečuje o nového zaměstnance, seznamuje ho se způsoby plnění úkolu, radí mu a pomáhá. Adaptační vzdělávání je ukončeno závěrečným testem, u něhož se vyžaduje splnění na 55 %.

2. Další vzdělávání

Další vzdělávání navazuje na adaptační vzdělávání nového zaměstnance. Je částečně zajišťováno pěti interními lektory a částečně externími semináři. [30]

Další vzdělávání probíhá souběžně dvěma způsoby:

a) Skupinová školení podle pozic

Skupinová školení jsou, kromě interních školení, zajišťováno také účastí na externích školeních. Pro každý rok je vypracován plán vzdělávání, který stanovuje počet školení a jejich zaměření pro jednotlivé pozice.

Na rok 2011 byla plánovaná skupinová školení uvedená v příloze číslo 2.

Na rok 2012 byla plánována skupinová školení uvedená v příloze číslo 3.

b) Individuální vzdělávání

Individuální vzdělávání ve společnosti je realizováno na základě volitelného systému. Zaměstnancům, u nichž je vzdělávání nad rámec skupinového vzdělávání vyžadováno nebo předpokládáno, je přidělena každoročně částka, kterou mohou využít dle vlastního uvážení na odborné nebo jazykové vzdělávání. Určení této částky se odvíjí od pozice, ale při tvorbě finančního plánu vzdělávání lze přihlédnout ke zvláštním potřebám společnosti.

Pro rok 2011 se plán nákladů individuálního vzdělávání zakládal na takto stanovených částkách pro jednotlivé pozice:

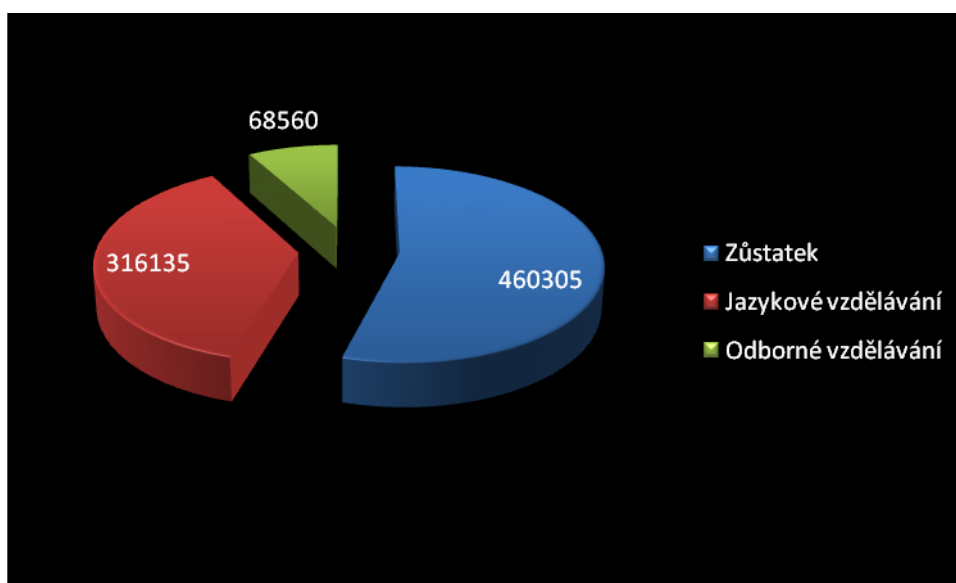
Tab. 3.5 Individuální vzdělávání podle pozic 2011

Pozice	Částka na osobu a rok (Kč)
Generální ředitel	250 000
Top management	25 000
Management	20 000
Účetní a mzdové účetní	5 000

Zdroj: [29]

Finanční plán individuálního vzdělávání je konkretizován na jednotlivé zaměstnance a zveřejněn na intranetu. Pro rok 2011 byla celková částka individuálního vzdělávání stanovena na 845 000 Kč. Zaměstnanci vyčerpali 316 135 Kč na jazykové vzdělávání a 68 560 Kč na odborné vzdělávání. Nevyčerpáno zůstalo celých 460 305 Kč. Graf 3.4 zachycuje čerpání individuálního rozpočtu na vzdělávání v roce 2011.

Graf 3.4 Čerpání rozpočtu individuálního vzdělávání 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro rok 2012 se plán nákladů individuálního vzdělávání zakládal na takto stanovených částkách pro jednotlivé pozice:

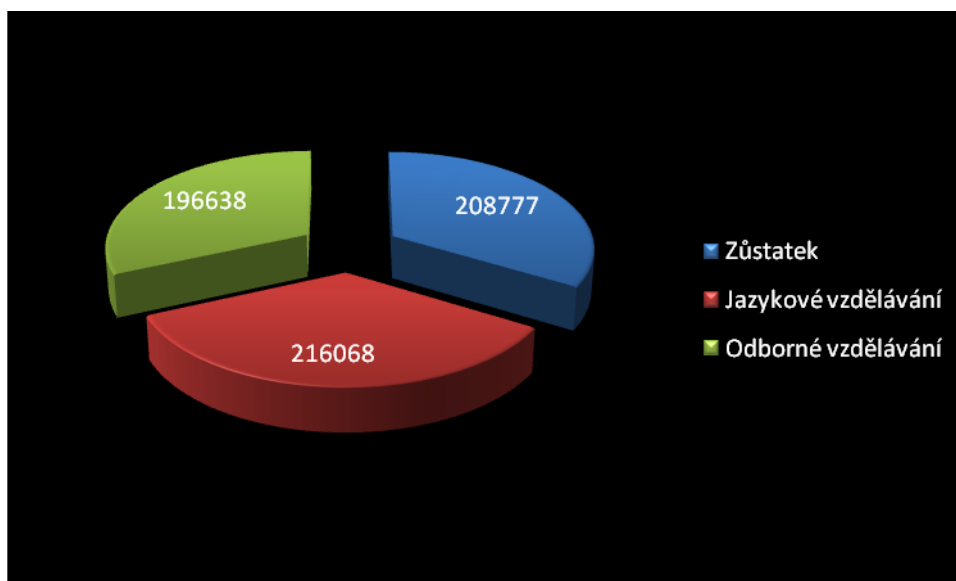
Tab. 3.6 Individuální vzdělávání podle pozic 2012

Pozice	Částka na osobu a rok (Kč)
Generální ředitel	50 000
TOP management	25 000
Management	10 000
Účetní a mzdové účetní	5 000

Zdroj: [29]

Finanční plán individuálního vzdělávání je i pro rok 2012 konkretizován na jednotlivé zaměstnance a zveřejněn na intranetu. Pro rok 2012 byla celková částka individuálního vzdělávání stanovena na 621 483 Kč. Zaměstnanci vyčerpali 216 068 Kč na jazykové vzdělávání a 196 638 Kč na odborné vzdělávání. Nevyčerpáno zůstalo celých 208 777 Kč. Graf 3.5 zachycuje čerpání individuálního rozpočtu na vzdělávání v roce 2011.

Graf 3.5 Čerpání rozpočtu individuálního vzdělávání 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení školení je prováděno buď bezprostředně po ukončení školení nebo do čtrnácti dnů, a to bez ohledu na to, zda jde o školení interní nebo externí. [29]

3.4 Náklady společnosti na zaměstnanecké výhody

Náklady na zaměstnanecké výhody za roky 2011 a 2012 a plán na ně pro rok 2013 jsou uvedeny v tabulce tabulce 3.7. Náklady na týden dovolené navíc nejsou společností evidovány. Nepředpokládá se zrušení tohoto benefitu, takže neexistence této evidence není pro tuto diplomovou práci podstatná. Náklady na zaměstnanecké výhody a vzdělávání jsou každoročně plánovány ve finančním plánu. V minulosti byly tyto náklady stanoveny procentem z hospodářského výsledku. V dalších letech se již odvíjely od struktury benefitů a počtu zaměstnanců a v oblasti vzdělávání také od potřeb od společnosti.

Tab. 3.7 Náklady společnosti na zaměstnanecké výhody

Ukazatel/rok	2011	2012	2013 - plán
Obrat (Kč)	889 914 000	922 199 000	943 589 000
Hospodářský výsledek před zdaněním (Kč)	10 946 785	14 207 648	14 201 000
Zaměstnanecký osobní účet (Kč)	345 000	367 400	359 000
Benefitní volno (Kč)	175 074	144 727	180 000
Stravenky a odměny k narozeninám a pracovním výročí (Kč)	625 724	622 864	825 440
Školení a vzdělávání (Kč)	577 301	655 553	1 141 350
Celkem (Kč)	1 723 099	1 790 544	2 505 790
Z toho nedaňový výdaj (Kč)	438 986	427 470	neplánuje se
Procento z HV (%)	15,74	12,60	17,65
Procento z obratu (%)	0,19	0,19	0,27

Zdroj: Účetnictví a finanční plán na rok 2013 Trenkwalder, a.s.

4 Výzkum spokojenosti zaměstnanců s motivačním, benefičním a vzdělávacím systémem

4.1 Metoda sběru dat

Pro sběr dat byla použita metoda dotazování. Dotazování patří k nejčastěji používaným metodám sběru dat pro kvalitativní výzkum. Ze všech způsobů možného provedení bylo zvoleno elektronické dotazování, protože všichni respondenti (zaměstnanci Trenkwalder a.s.) jsou zvyklí používat elektronickou formu odpovědí, volby apod. Je to tedy působ uživatelsky nejpříjemnější pro daný výzkumný vzorek. Dotazník byl po dobu sedmi kalendářních dnů vystaven na www.vyplnto.cz a respondenti byli mailem vyzváni k účasti na výzkumu.

Dotazník byl sestaven ze 45 uzavřených otázek, vycházejících ze stanoveného výzkumného cíle, kterým je zhodnotit současný motivační a benefiční systém Trenkwalder a.s. z hlediska spokojenosti zaměstnanců, jejich stabilizace ve firmě, přínosu pro zaměstnavatele a konkurenceschopnosti při získávání nových zaměstnanců. Byly v něm použity typy odpovědí „Ano – Ne“, výběr jediné odpovědi a bodové hodnocení 1 až 5.

4.2 Výběr vzorku pro výzkum

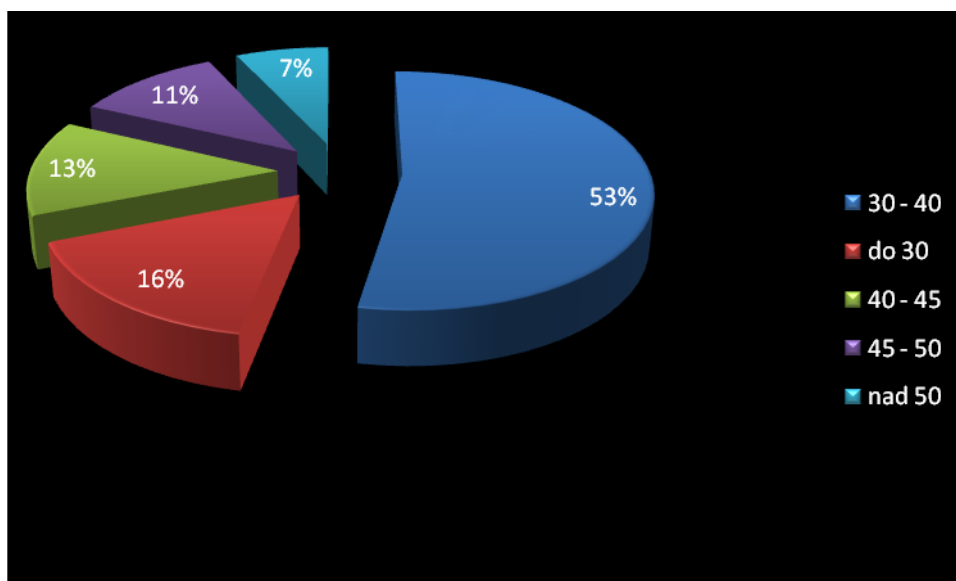
Pro výběr vzorku byla vybrána technika základního souboru, která využívá vyčerpávající šetření. Tato technika mohla být využita, protože počet respondentů je relativně malý a všichni členové základního souboru jsou známi. Základní soubor tvoří 67 členů, návratnost dotazníků (vyplněním na internetu) byla 67 %, což je 45 členů základního souboru.

4.3 Struktura respondentů

V rámci tohoto výzkumu byli respondenti dotazováni na věk, pohlaví, rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání, délku pracovního poměru v Trenkwalder a.s. a pracovní zařazení.

Nejvýznamněji zastoupenou skupinou jsou z hlediska věku, osoby mezi 30 a 40 lety, které představují celých 53 % respondentů. Osoby nad 50 let naopak představují pouhých 7 % respondentů. Strukturu respondentů znázorňují grafy číslo 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 a 4.5.

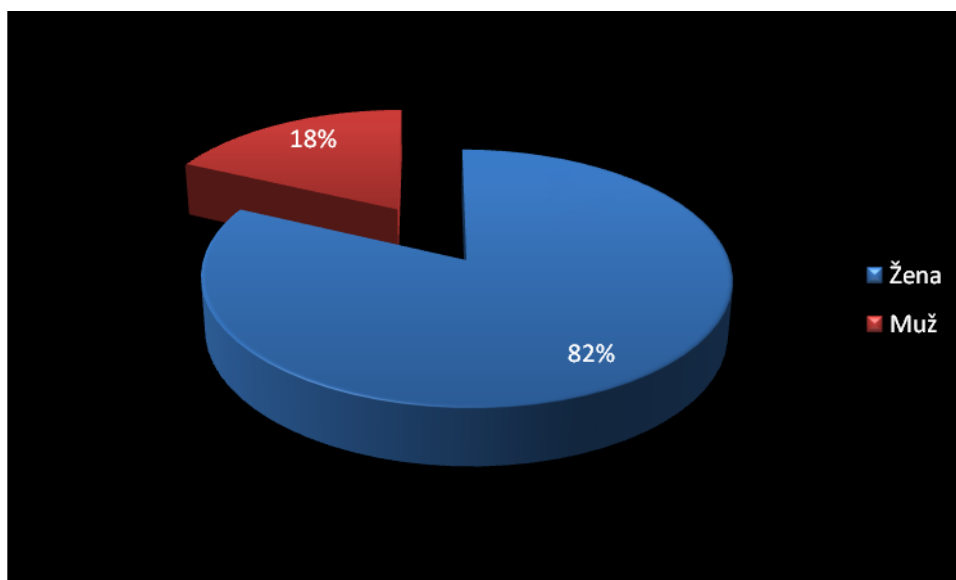
Graf 4.1 Struktura respondentů podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Zastoupení respondentů podle pohlaví odpovídá celkové struktuře zaměstnanců – ve společnosti pracují převážně ženy, které jsou zastoupeny v tomto výzkumu 82% z celkového počtu respondentů.

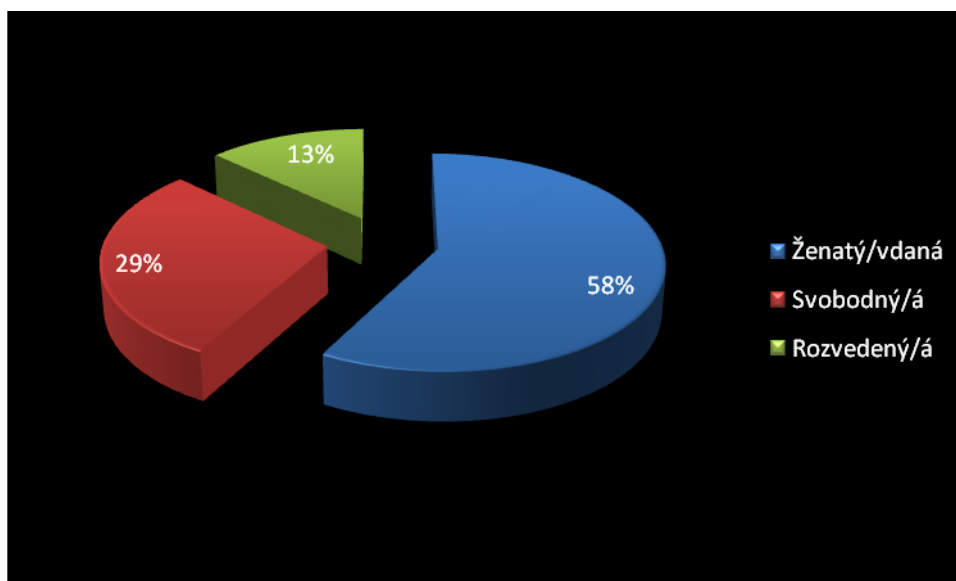
Graf 4.2 Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska rodinného stavu je nejpočetnější skupinou skupina ženatých nebo vdaných osob a nejmenší zastoupení mají osoby rozvedené.

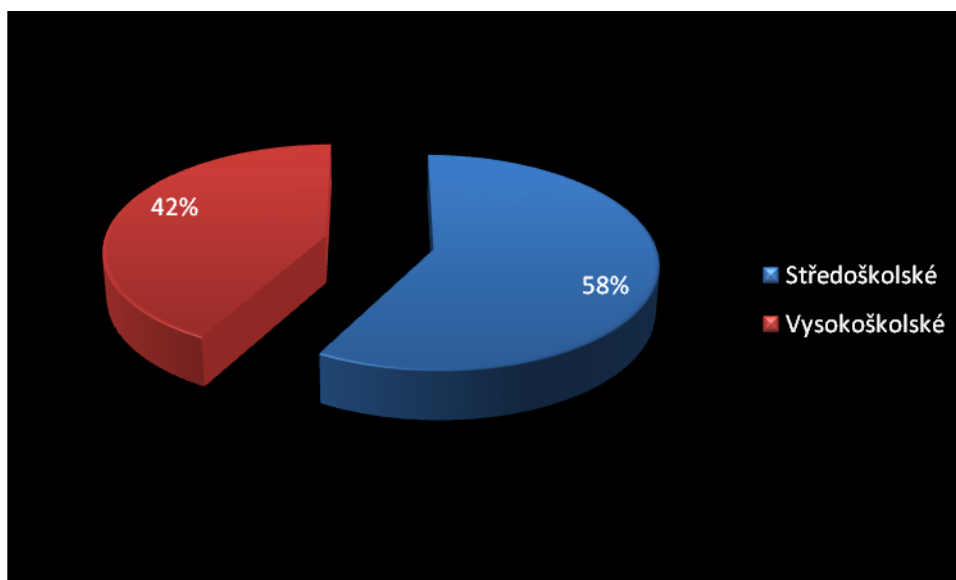
Graf 4.3 Struktura respondentů podle rodinného stavu



Zdroj: Vlastní zpracování

V Trenkwalder a.s. pracují v pracovním poměru pouze osoby se středoškolským a vysokoškolským vzděláním, což se projevuje i ve struktuře respondentů a je to dáno charakterem práce. Nejnižší pozicí je pozice asistentky nebo koordinátora zakázky.

Graf 4.4 Struktura respondentů podle vzdělání

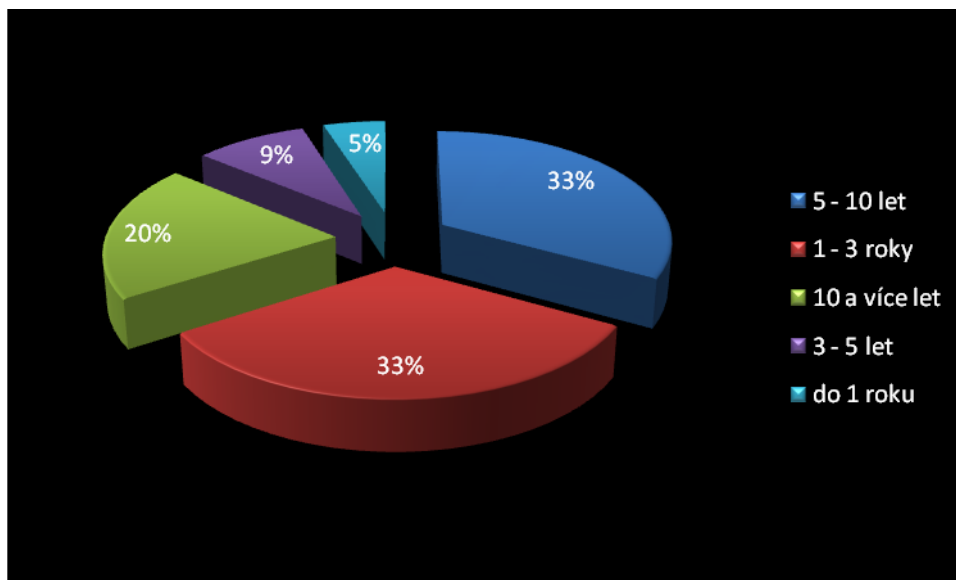


Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska délky pracovního poměru převažují dvě skupiny, obě zastoupené 33%. Jde o zaměstnance zaměstnané v Trenkwalder a.s. 5 až 10 let a 1 až 3 roky.

Výrazné zastoupení zaměstnanci ve skupině 5 až 10 let lze vysvětlit firemní kulturou podporující dlouhodobé pracovní poměry. Zastoupení skupiny se zaměstnáním 1 až 3 roky je způsobeno nárůstem potřeby nových zaměstnanců souvisejícím s ústupem hospodářské krize. Plných 20 % respondentů je ve společnosti zaměstnáno více než 10 let.

Graf 4.5 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Vyhodnocení otázek dotazníkového šetření

Pro vyhodnocení výzkumu byly otázky rozděleny do tří kategorií.

1. Kategorie motivace
2. Kategorie benefity
3. Kategorie vzdělávání

4.4.1 Kategorie motivace

V rámci výzkumu motivace bylo respondentům položeno 22 otázek. V první otázce přikládali známku důležitost jednotlivým motivačním faktorům. Druhou až patnáctou otázkou bylo zjišťováno, zda se respondent cítí dostatečně motivován současným zaměstnavatelem jednotlivými motivačními faktory, kterým v předchozí otázce přidělil

známku podle důležitosti. Záměrem je zjištění, zda zaměstnanci Trenkwalder a.s. jsou motivováni v dostatečné míře těmi faktory, které jsou pro ně nejdůležitější.

Otázka číslo 1 zněla „*Které z následujících faktorů Vás motivují v práci?*“

Výše mzdy, poskytování benefitů materiální povahy (stravenky, poukázky, příspěvek na dovolenou atd.), dovolená navíc, benefitní volno, pružná pracovní doba, možnost odborného vzdělávání, možnost jazykového vzdělávání, stabilita zaměstnání (PP na dobu neurčitou), kamarádské vztahy na pracovišti, uznání kolegů, uznání nadřízených, možnost kariérního postupu, zajímavá práce a nové úkoly, možnost ovlivnit dění ve firmě.

Respondenti měli každý motivační faktor ohodnotit podle významnosti pro něj na stupnici od nuly do pěti (0 nevýznamný 5 velmi významný).

Pro vyhodnocení této otázky byla použita metoda průměru (průměrná známka) a pro přehlednost byly faktory seřazeny od nejdůležitějšího (nejvyšší známka) po nejméně důležitý (nejnižší známka). Rozdíl mezi řádky ukazuje, o kolik je průměrná známka faktoru nižší než průměrná známka předchozího, výše položeného a tedy významnějšího motivačního faktoru.

Tab. 4.1 Motivační faktory

Pořadí	Motivační faktor	Průměr	Rozdíl mezi řádky
1	Výše mzdy	4,467	
1	Stabilita zaměstnání (PP na dobu neurčitou)	4,467	0,223
2	Kamarádské vztahy na pracovišti	4,244	0,088
3	Pružná pracovní doba	4,156	0,112
4	Zajímavá práce a nové úkoly	4,044	0,022
5	Uznání nadřízených	4,022	0,222
6	Dovolená navíc	3,8	0,156
7	Poskytování benefitů materiální povahy	3,644	0
	Možnost odborného vzdělávání	3,644	0,222
8	Možnost jazykového vzdělávání	3,422	0
	Uznání kolegů	3,422	0
	Možnost kariérního postupu	3,422	0,155
9	Benefitní volno	3,267	0,223
10	Možnost ovlivnit dění ve firmě	3,044	

Zdroj: Vlastní zpracování

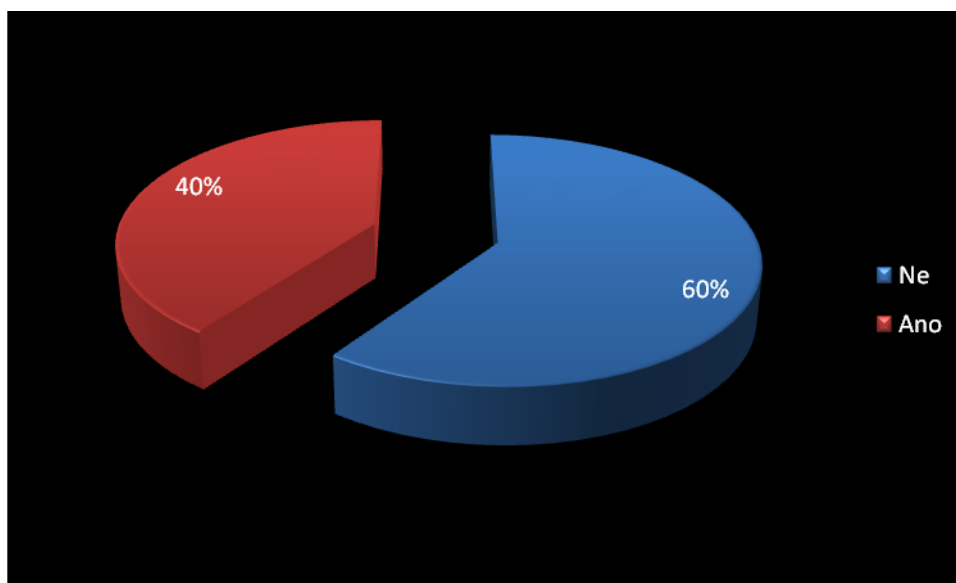
4.4.1.1 Výše mzdy

Výše mzdy jako motivační faktor získala průměrnou známku 4,465⁷⁴ a tím se spolu se stabilitou zaměstnání stala nejdůležitějším faktorem motivace zaměstnanců. Při podrobném pohledu lze zjistit, že 26 respondentů označilo výši mzdy nejvyšší známkou, tedy pětkou, 14 respondentů čtyřkou a 5 respondentů trojkou. Žádný z respondentů neoznačil výši mzdy známkou nižší.

V otázce číslo 2 otázce se měli respondenti rozhodnout mezi odpovědí ano a ne na otázku „Cítíte se dostatečně motivován/a zaměstnavatelem výší mzdy?“

Z odpovědí vyplynulo, jak je možné vidět na grafu 4.6, že 60 % respondentů není dostatečně motivováno mzdou a 40 % respondentů dostatečně motivováno je.

Graf 4.6 Motivační faktor výše mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná hrubá mzda v Trenkwalder a.s. je 33 147,26 Kč, což je více než průměrná mzda v České republice.⁷⁵ Obecně je spokojenost s výší mzdy problematická, proto nelze usuzovat, že šedesátiprocentní nespokojenost s výší mzdy je způsobena nízkým nebo špatně

⁷⁴ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory str. 65)

⁷⁵ V roce 2012 byla průměrná mzda 25 101 Kč

nastaveným odměňováním. K vyloučení možnosti, že jsou nízkou mzdou odměňováni zaměstnanci na konkrétní pozici, byl proveden test závislosti na pracovní pozici.

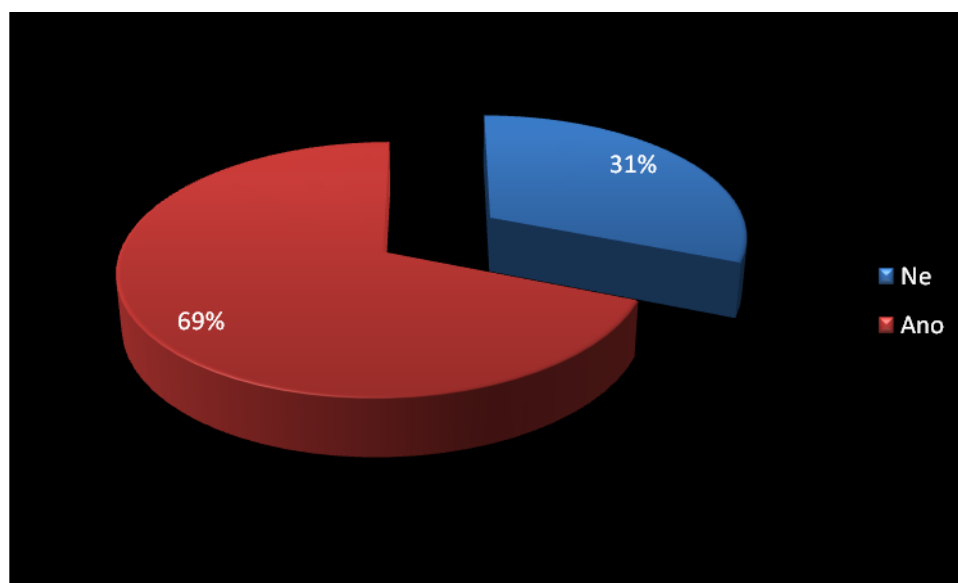
Testování nezávislosti

Testování závislosti bylo provedeno chi kvadrát testem⁷⁶ nezávislosti a tento test ukázal, že nezávislost znaků nelze zamítnout, tedy že o znacích 1 (odpověď na otázku „Cítíte se dostatečně motivován/a zaměstnavatelem výší mzdy?“) a 2 (pracovní pozice) nelze říci, že by byly na sobě závislé. Nedostatečná motivace mzdou u šedesáti procent zaměstnanců je plošná, nejeví se, že by některé pracovní pozice byly hodnoceny nedostatečně.

4.4.1.2 Stabilita zaměstnání

Stabilita zaměstnání je spolu s výší mzdy nejdůležitější motivací, průměrná známka je u obou faktorů stejná, tedy 4,467.⁷⁷ Na otázku číslo 3 „Cítíte se dostatečně motivován/a stabilitou zaměstnání?“ Odpovědělo kladně 31 respondentů, což je 69 % a záporně 14 respondentů, tedy 31 %. Uvedené je zobrazeno v grafu 4.7.

Graf 4.7 Stabilita zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

⁷⁶ Příloha č. 4

⁷⁷ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

V Trenkwalder a.s. je zaměstnáno 67 osob, z toho 19 na dobu určitou, to je 28 % a 48 osob na dobu neurčitou, což je 72 %.

Jako nedostatečně stabilní pocítují své zaměstnání dvě osoby s délkou pracovního poměru 10 a více let, tři osoby s délkou zaměstnání 5 až 10 let, což nemůže souviset s dobou určitou, na níž by byl sjednán pracovní poměr, protože všechny tyto pracovní poměry jsou sjednány na dobu neurčitou. Příčinou může být obecná nejistota hospodářské situace nebo současné změny probíhající ve společnosti – změna vlastníka a generálního ředitele. Žádnou z těchto možných příčin není možné eliminovat, a proto nebudou dále rozebírány.

Osm osob, které nejsou dostatečně motivovány stabilitou zaměstnání, označilo jako délku zaměstnání „1 až 3 roky“ a jedna osoba označila „do 1 roku.“ V těchto případech lze předpokládat, že jde o zaměstnance s pracovní smlouvou na dobu určitou⁷⁸ a nižší pocit jistoty je pochopitelný.

Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru zachycuje tabulka Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Rozdělení respondentů

Odpověď	do 1 roku		1 – 3		3 - 5 let	
Vyjádření	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
ne	1	50%	8	53%	0	0%
ano	1	50%	7	47%	4	100%
Celkový součet	2	100%	15	100%	4	100%
Odpověď	5 - 10 let		10 a více		Celkový součet	
Vyjádření	absolutní	relativní	absolutní	relativní		
ne	3	20%	2	22%	14	
ano	12	80%	7	78%	31	
Celkový součet	15	100%	9	100%	45	

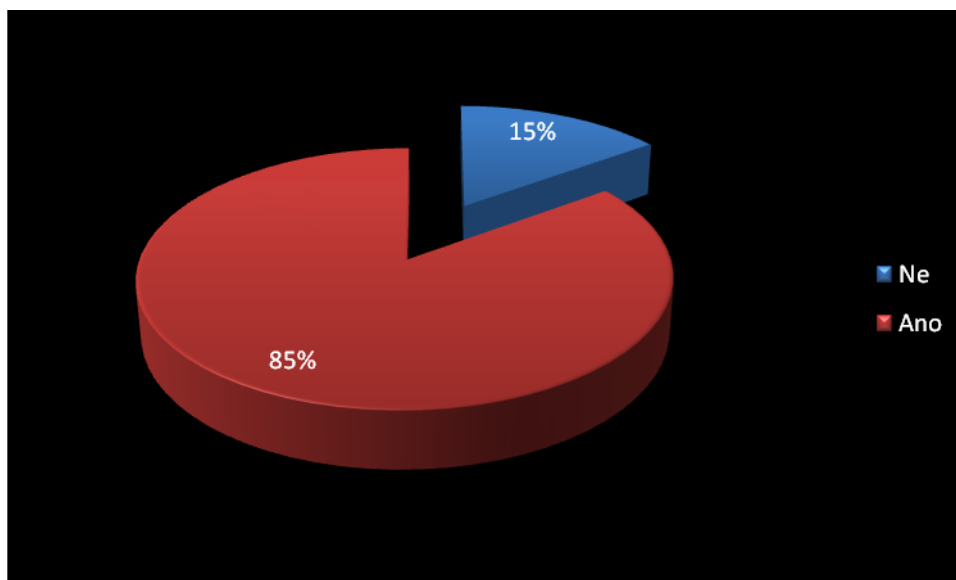
Zdroj: Vlastní zpracování

⁷⁸ Systém řízení lidských zdrojů je ve společnosti nastaven na sjednávání pracovních poměrů při prvním nástupu na dobu šesti měsíců, následně prodloužení o jeden rok a pak o další dva roky.

4.4.1.3 Kamarádké vztahy na pracovišti

Kamarádké vztahy na pracovišti jsou s průměrnou známkou 4,244⁷⁹ druhým nejdůležitějším motivujícím faktorem a za dostatečné je hodnotí 85 % respondentů (počet 38). Jako nedostatečně kamarádké je hodnotí 15 % respondentů (počet 7). Zobrazeno v grafu číslo 4.8.

Graf 4.8 Kamarádké vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k vysokému procentu kladných odpovědí, nebude tento faktor dále analyzován – výsledek je uspokojivý.

4.4.1.4 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je se známkou 4,156⁸⁰, třetím nejdůležitějším faktorem a za nedostatečně motivující ji označili pouze 4 respondenti, což činí 9 % z celku. Všichni, kteří na tuto otázku odpověděli záporně, označili jako své pracovní zařazení možnost „asistent“. U zaměstnanců na této pozici není možné, v některých případech, zajistit pružnou pracovní

⁷⁹ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

⁸⁰ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

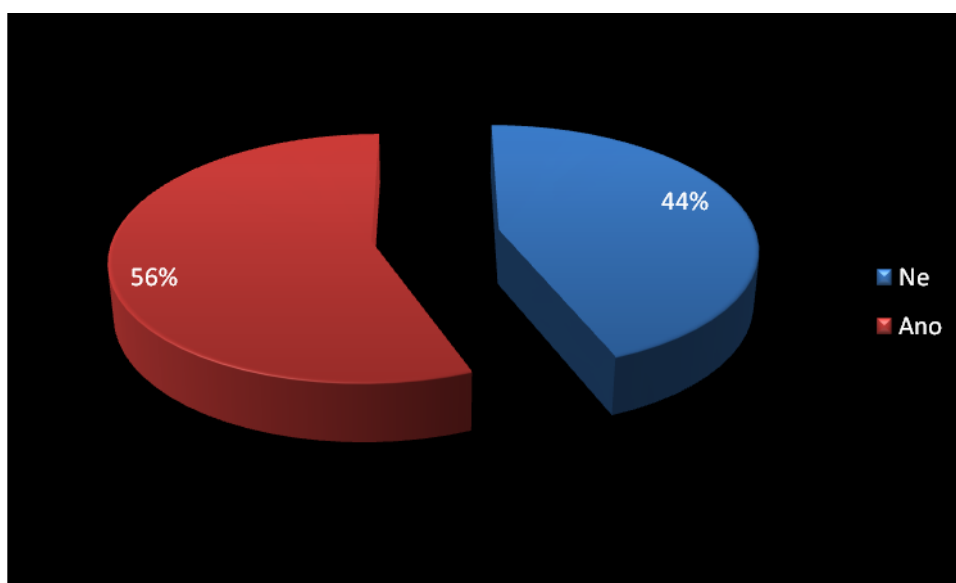
dobu, protože po celou provozní dobu musí být některý zaměstnanec přítomen na pobočce a zpravidla je to právě asistent/ka.

Celkový počet asistentů v Trenkwalder a.s. je 14, do dotazníkového šetření se zapojilo všech 14 asistentů a z toho 4 označili negativní odpověď na tuto otázku. Další analýza tohoto faktoru nebyla provedena, protože rozsah pružnosti pracovní doby je uspokojivý (91 % respondentů ji pokládá za dostatečně motivující).

4.4.1.5 Zajímavá práce a nové úkoly

Zajímavá práce a nové úkoly – průměrná známka 4,044⁸¹, čtvrté pořadí. Dostatečně motivováni se novými úkoly a zajímavou prací cítí 25 respondentů (56 %), 20 respondentů (44 %) označila odpověď „ne“. Zobrazeno v grafu číslo 4.9.

Graf 4.9 Zajímavá práce a nové úkoly



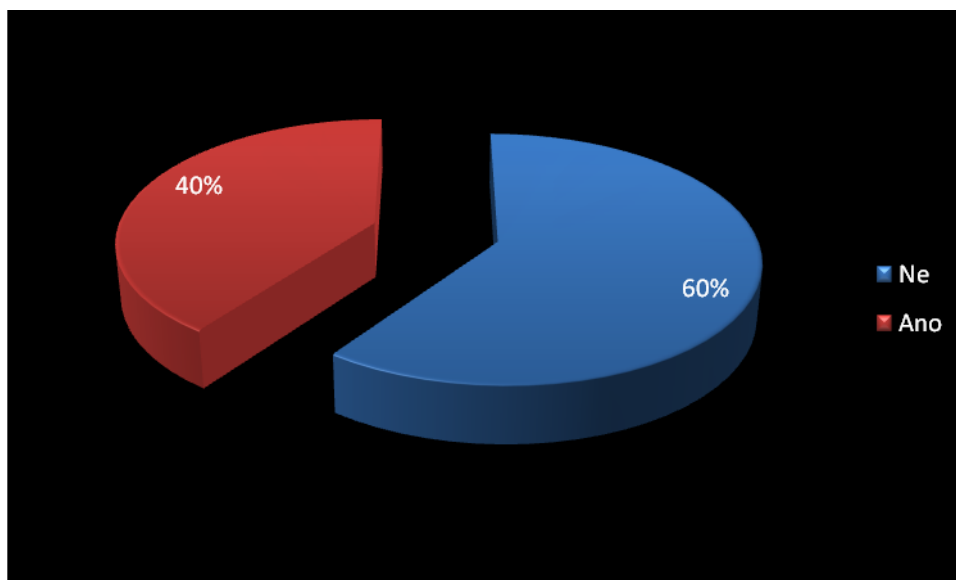
Zdroj: Vlastní zpracování

⁸¹ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

4.4.1.6 Uznání nadřízených

Uznání nadřízených je s průměrnou známkou 4,022 ⁸² na pátém místě a kladně na otázku, zda pociťuje uznání nadřízených, odpovědělo 27 respondentů (60 %), záporně 18 respondentů (40 %). Zobrazeno v grafu číslo 4.10.

Graf 4.10 Uznání nadřízených



Zdroj: Vlastní zpracování

Negativně odpovědělo 64% asistentů, 55 % manažerů a 64 % specialistů.

Odpovědi podle pozic jsou uvedeny v tabulce Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Uznání nadřízených

Odpověď/pozice	Asistent		Manažer		Specialista		Celkový součet
vyjádření	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	
ne	9	64%	11	55%	7	64%	27
ano	5	36%	9	45%	4	36%	18
Celkový součet	14	100%	20	100%	11	100%	45

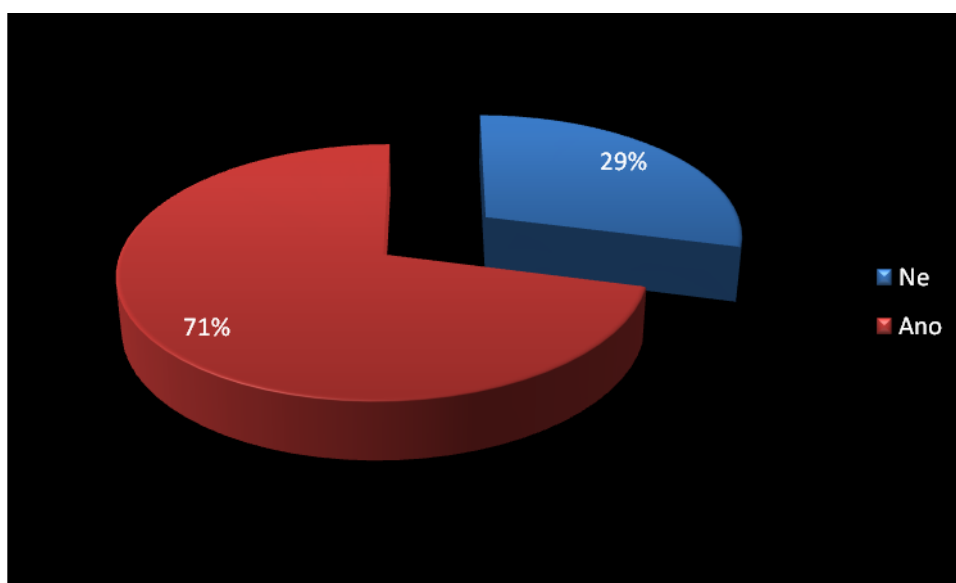
Zdroj: Vlastní zpracování

⁸² (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

4.4.1.7 Dovolená navíc

Dovolená navíc je hodnocena průměrnou známkou 3,8⁸³ a stojí tak na šestém místě v žebříčku důležitosti pro respondenty. Dostatečně motivováno se rozsahem dovolené navíc cítí 32 respondentů, to je 71 % a nedostatečně motivováno se cítí 13 respondentů, což je 29 %. Zobrazeno v grafu číslo 4.11.

Graf 4.11 Dovolená navíc



Zdroj: Vlastní zpracování

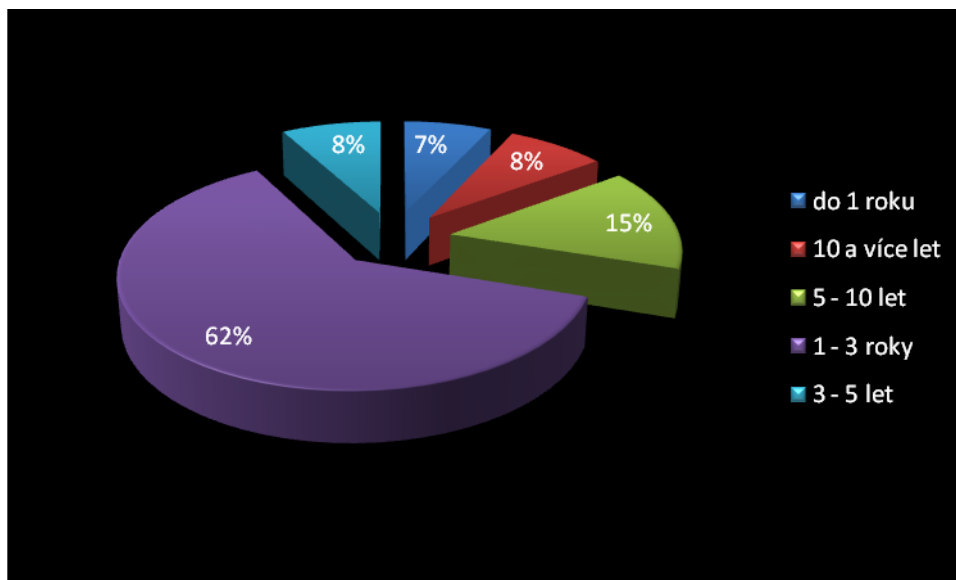
Záporně odpověděl jeden respondent s délkou pracovního poměru do 1 roku, osm respondentů s délkou pracovního poměru 1 až 3 roky, jeden respondent s délkou pracovního poměru 3 až 5 let, dva respondenti s délkou pracovního poměru let a jeden s délkou pracovního poměru.

Týden dovolené nad rámec zákonné výměry je poskytován zaměstnancům v pracovním poměru na dobu neurčitou. Takto je v současné době poskytování dovolené navíc formulováno ve firemní směrnici. Z provedeného výzkumu vyplývá, že 62 % zaměstnanců, kteří odpověděli záporně, jsou v pracovním poměru od jednoho do tří let.

⁸³ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

Struktura respondentů, kteří se necítí dostatečně motivováni rozsahem dovolené navíc podle délky pracovního poměru je zachycena v grafu číslo 4.12.

Graf 4.12 Nízká motivace dovolenou



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.8 Benefity materiální povahy

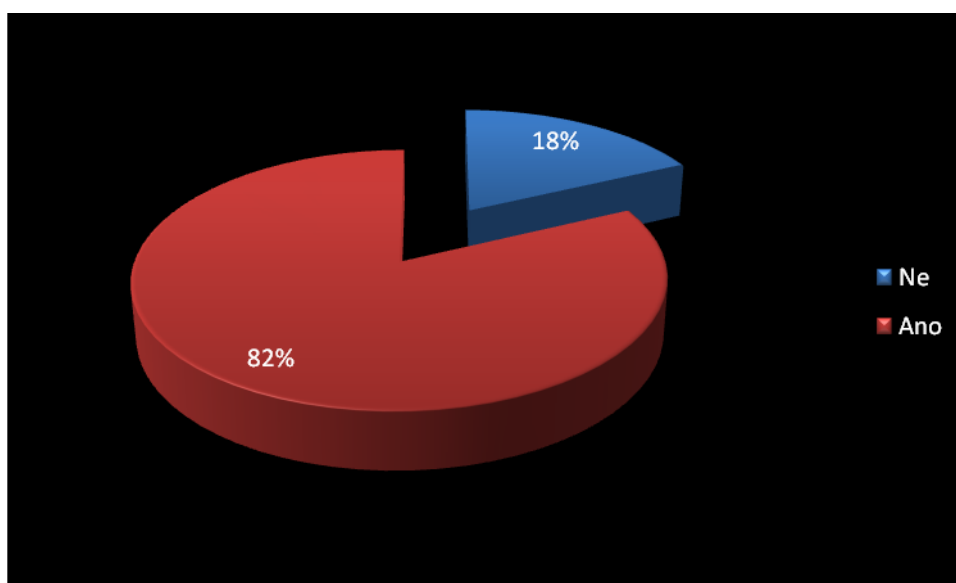
Poskytování benefitů materiální povahy a možnost odborného vzdělávání byly ohodnoceny průměrnou známkou 3,644⁸⁴, což je sedmé pořadí. Poskytnuté benefity materiální povahy hodnotí jako nedostatečné 8 respondentů, to je 18 %, za dostatečné je považuje 37 respondentů (82 %).

Rozdělení respondentů podle kladné a záporné odpovědi je zachyceno v grafu číslo 4.13.

Benefity, jejich rozsah a skladba a spokojenost s nimi budou podrobně analyzovány v další části výzkumu.

⁸⁴ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

Graf 4.13 Benefity materiální povahy

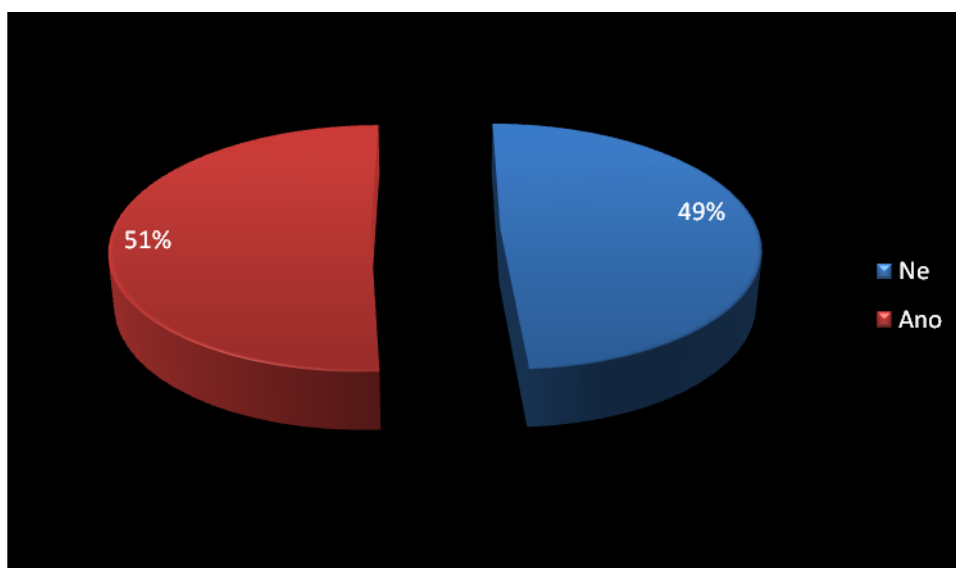


Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.9 Odborné vzdělávání

Odborné vzdělávání považuje za dostatečné 23 respondentů (51 %) a za nedostatečné 22 respondentů (49%), jak je zobrazeno ve grafu 4.14.

Graf 4.14 Odborné vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Odborné vzdělávání ve společnosti probíhá podle pracovních pozic jako školení pro mzdové účetní, asistentky apod. Z toho důvodu se jeví jako důležité, zjistit, zda 49 % záporných odpovědí souvisí se zastávanou pozicí respondenta.

Testování nezávislosti

Ke zjištění závislosti byl opět použit chi kvadrát test⁸⁵ nezávislosti, z něhož vyplynulo, že nezávislost znaků nelze zamítnout, tedy že o znacích 1 (odpověď na otázku „Cítíte se dostatečně motivován/a možností odborného vzdělávání?“) a 2 (pracovní pozice) nelze říci, že by byly na sobě závislé.

Odborné vzdělávání se nejví jako zanedbávané pro určitou pozici, je však možné uvažovat o změně jeho nastavení v závislosti na výsledcích výzkumu v oblasti vzdělávání.

4.4.1.10 Jazykové vzdělávání

Možnost jazykového vzdělávání, uznání kolegů a možnost kariérního postupu byly respondenty ohodnoceny průměrnou známkou důležitosti 3,422.⁸⁶

Jazykové vzdělávání se jeví jako dostatečné dvaceti dvěma respondentům, což je 49 % a jako nedostatečné dvaceti třem respondentům (51%). Zobrazeno v grafu číslo 4.15.

Testování nezávislosti

Testování nezávislosti chi kvadrát testem⁸⁷ ukázalo, že nezávislost znaků nelze zamítnout, tedy že o znacích 1 (odpověď na otázku „Cítíte se dostatečně motivován/a možností jazykového vzdělávání?“) a 2 (pracovní pozice) nelze říci, že by byly na sobě závislé.

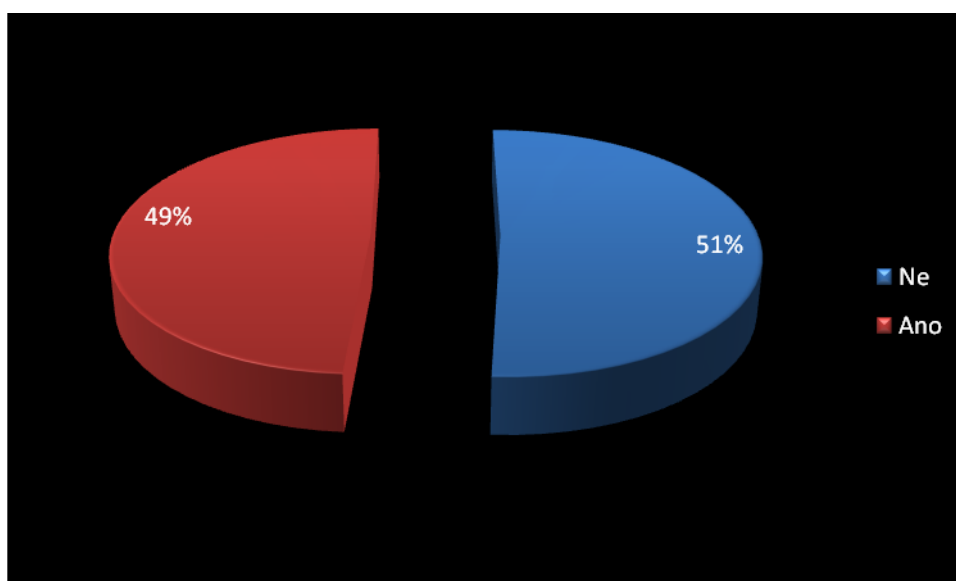
Jazykové vzdělávání se nejví jako, pro určitou pozici zanedbané, je však možné uvažovat o změně jeho nastavení v závislosti na výsledcích výzkumu v oblasti vzdělávání.

⁸⁵ Příloha č. 5

⁸⁶ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

⁸⁷ Příloha č. 6

Graf 4.15 Jazykové vzdělávání

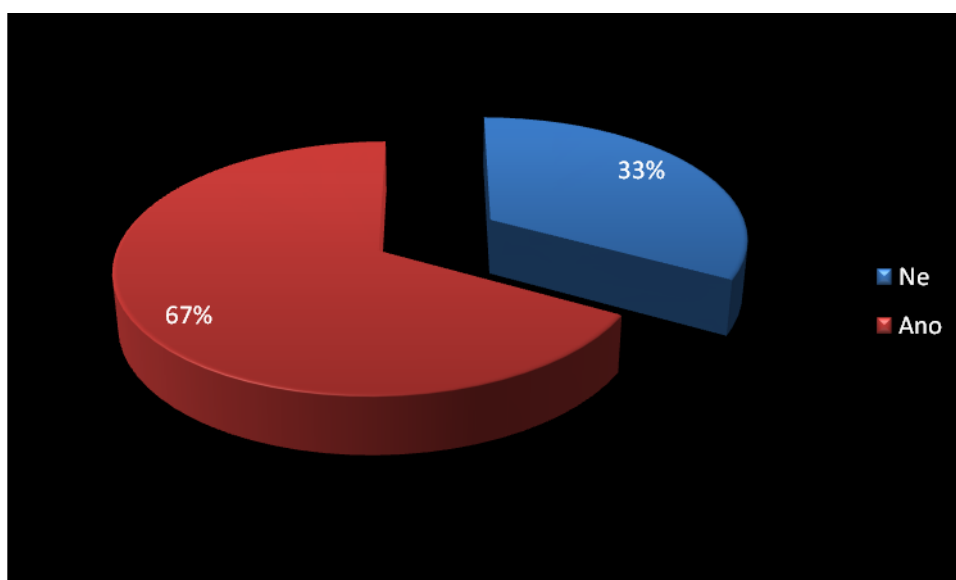


Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.11 Uznání kolegů

Uznání kolegů pocítuje 30 respondentů (67 %) a naopak nepocítuje 15 respondentů (33 %). Zobrazeno v grafu číslo 4.16.

Graf 4.16 Uznání kolegů



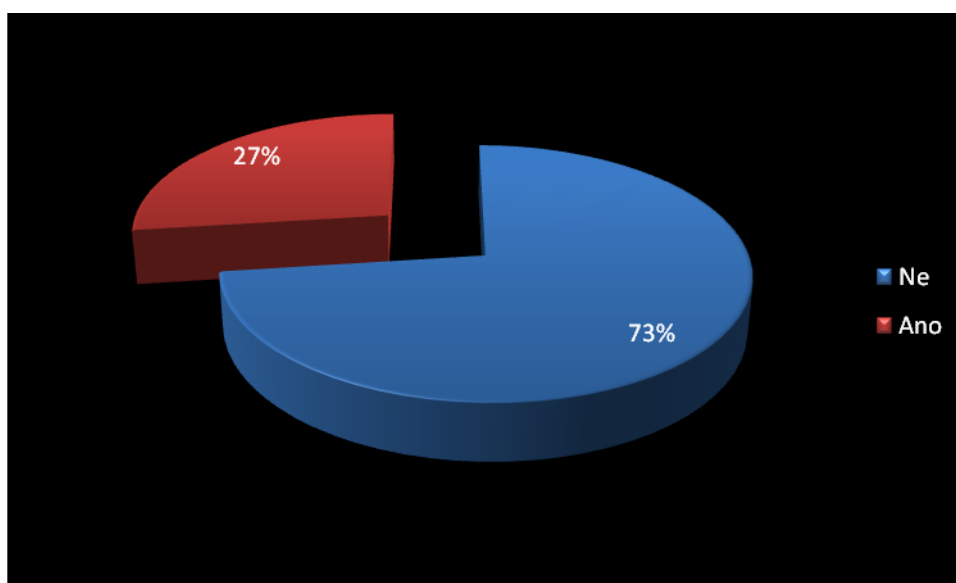
Zdroj: Vlastní zpracování

Uznání kolegů je pro motivaci zaměstnanců důležitá, ale zaměstnavatel ji může ovlivnit pouze nepřímo. Nebylo by však vhodné, aby některá práce ve společnosti byla méně uznávaná než jiná a proto byl proveden test nezávislosti.

4.4.1.12 Kariérní postup

Kariérní postup u zaměstnavatele vidí možný pouze 12 respondentů (27 %), negativní odpověď označilo 33 respondentů (73 %). Zobrazeno v grafu číslo 4.17.

Graf 4.17 Kariérní postup



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivně odpovědělo 7 ze čtrnácti asistentů, pouze 2 z dvaceti manažerů a 3 z jedenácti specialistů. Možnost kariérního postupu ve společnosti vidí asistenti, což i odpovídá skutečnosti, protože asistenti skutečně postupují na místa Job managerů, pokud se takové místo uvolní nebo se rozrostou zakázky.

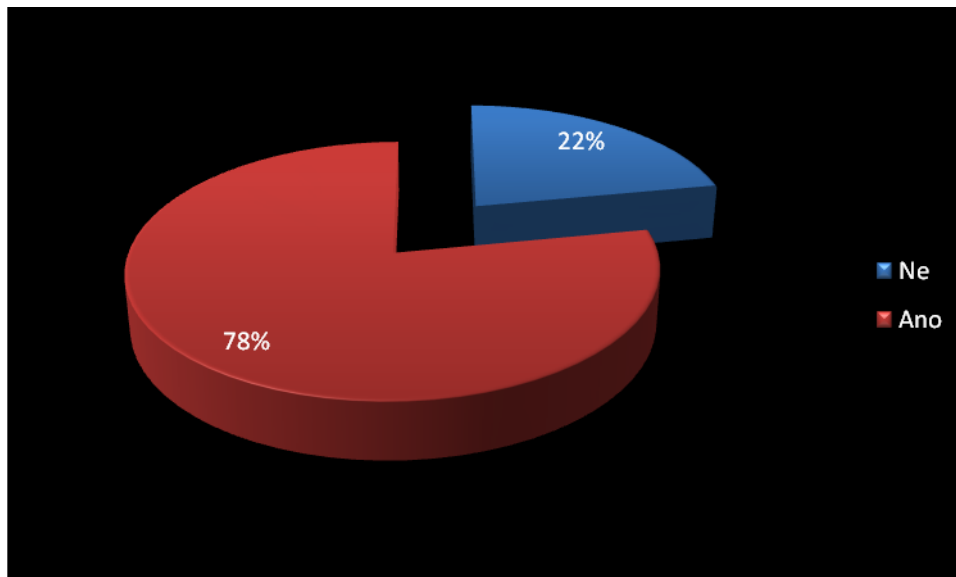
4.4.1.13 Benefitní volno

Benefitní volno je se známkou 3,267⁸⁸ na devátém, předposledním, místě žebříčku důležitosti. Třicet pět respondentů, tedy 78 % se cítí dostatečně motivováno rozsahem

⁸⁸ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

benefitního volna a 10 respondentů, to je 22% pokládá rozsah benefitního volna za nedostatečně motivující. Zobrazeno v grafu číslo 4.18.

Graf 4.18 Benefitní volno



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.14 Možnost ovlivnit dění ve firmě

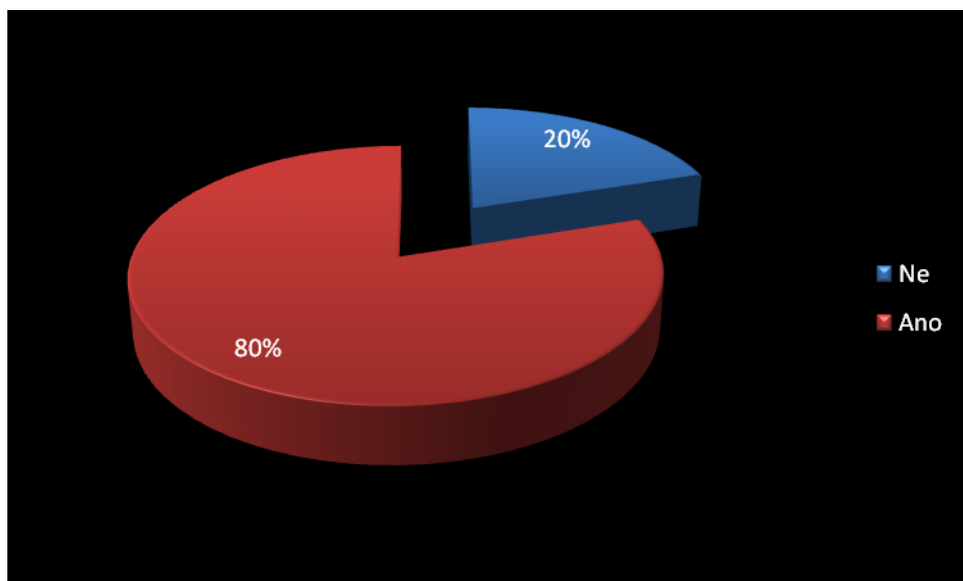
Na posledním, desátém místě zůstala se průměrným ohodnocením 3,044⁸⁹ možnost ovlivnit dění ve firmě, kterou za dostačující označilo 9 respondentů (20 %) a nedostatečně motivující 36 respondentů (80%). Zobrazeno v grafu číslo 4.19.

Negativně odpovědělo 12 asistentů, 14 manažerů a 10 specialistů. Pozitivně odpověděli 2 asistenti, 6 manažerů a 1 specialista.

Z uvedeného vyplývá, že 20 % respondentů pokládá prostředí ve firmě za natolik demokratické, že mohou svým názorem ovlivnit dění ve firmě. Převážná většina, celých 80 % respondentů však opovědělo negativně, což se může jevit jako znepokojivé, vezmeme - li v úvahu, že 44 % respondentů pracuje na pozici manažera.

⁸⁹ (Viz Tab. 4.1 Motivační faktory, str. 65)

Graf 4.19 Vliv na dění ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1.15 Doplnující otázky v oblasti motivace

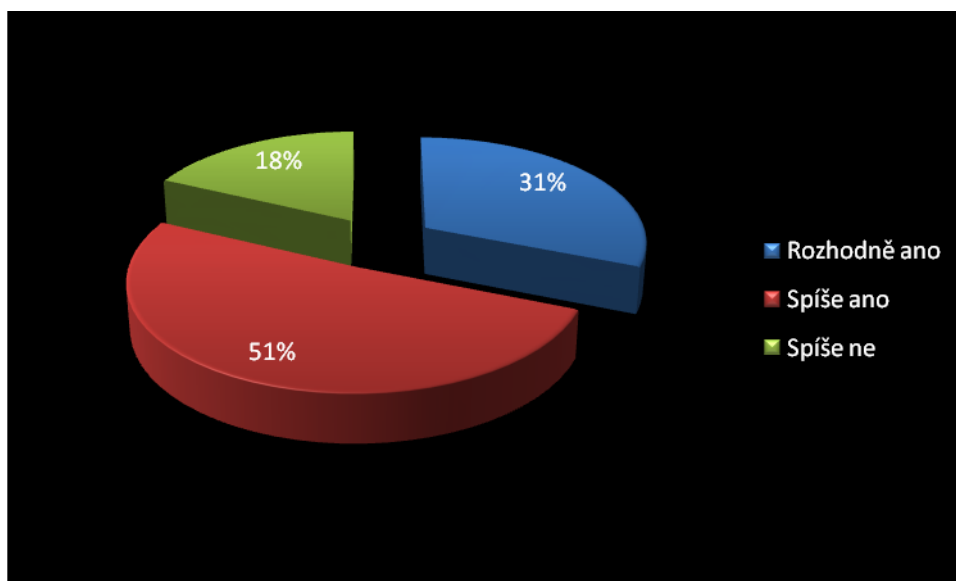
Další otázky, které byly respondentům v oblasti motivace položeny, se týkaly seberealizace, informovanosti potřebné k práci a informovanosti o aktuálním dění ve firmě.

Na otázku číslo 16 „Dává Vám Vaše práce pocit **seberealizace**?“ měli respondenti možnost vybrat ze tří odpovědí:

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

Rozhodně ano odpovědělo 14 respondentů (31 %), spíše ano odpovědělo 23 respondentů (51 %) a spíše ne jen 8 respondentů (18 %). Zobrazeno v grafu číslo 4.20.

Graf 4.20 Seberealizace



Zdroj: Vlastní zpracování

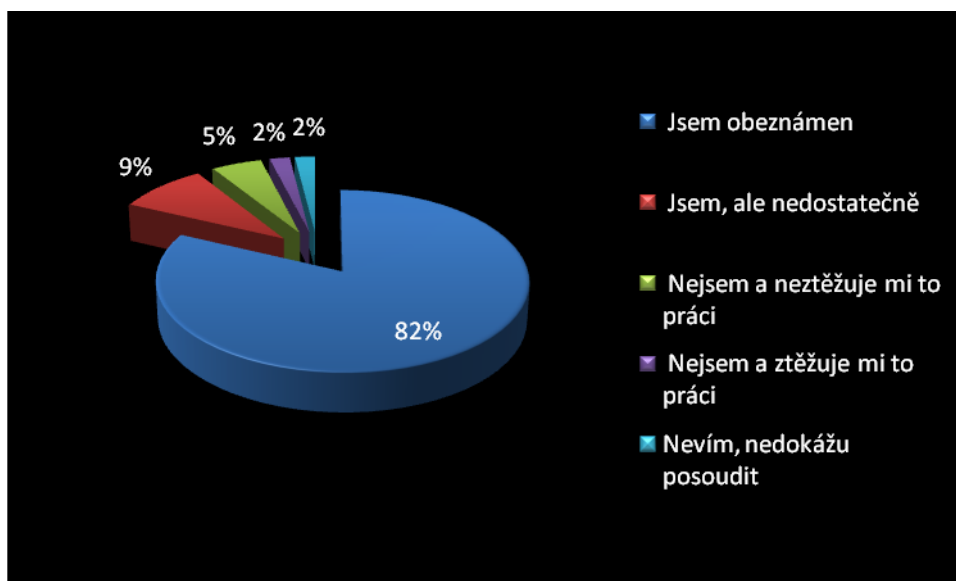
Sedmnáctou otázkou jsou respondenti dotazováni, zda jsou **dobře obeznámeni s návazností své práce na práci svých kolegů a kolegyně.**

Možnosti volby odpovědi byly sestaveny takto:

- a) Jsem obeznámen – tuto odpověď zvolilo 37 respondentů (82 %)
- b) Jsem, ale nedostatečně – 4 respondenti (9 %)
- c) Nejsem a neztěžuje mi to práci – 2 respondenti (5 %)
- d) Nejsem a ztěžuje mi to práci – 1 respondent (2 %)
- e) Nevím, nedokážu posoudit – 1 respondent (2%)

Odpovědi respondentů v relativním vyjádření jsou zachyceny v grafu číslo 4.21.

Graf 4.21 Návaznost prací



Zdroj: Vlastní zpracování

V osmnácté otázce byli respondenti tázáni, **zda se cítí informováni o aktuálním dění ve firmě** a měli možnost zvolit odpovědi - dostatečně, nedostatečně, vůbec a plně.

Možnost dostatečně zvolilo 30 respondentů, tedy 67 %, možnost nedostatečně vybralo 10 respondentů, to je 22 % a možnost vůbec volilo 5 respondentů, což je 11 %. Možnost plné informovanosti nezvolil nikdo. Zobrazeno v grafu 4.22.

Třicet procent manažerů, kteří by měli být informováni o aktuálním dění ve firmě uvádí, že je informováno nedostatečně.

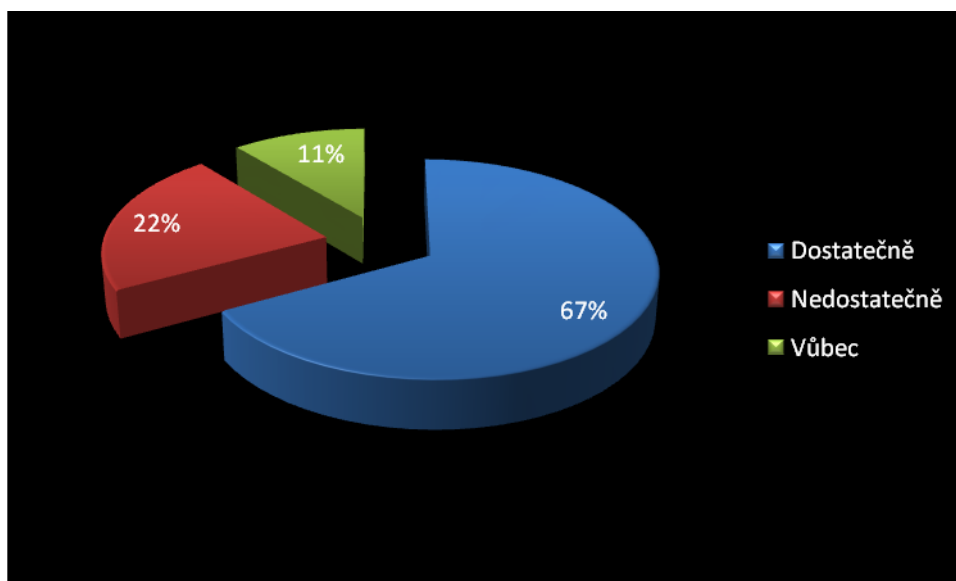
V tabulce 4.4 jsou uvedeny odpovědi podle pozic:

Tab. 4.4 Aktuální dění ve firmě

Odpověď/pozice	Asistent		Manažer		Specialista		Celkový součet
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	
Vyjádření							
Ne	1	7%	3	15%	1	9%	5
Dostatečně	10	71%	11	55%	9	82%	30
Nedostatečně	3	21%	6	30%	1	9%	10
Celkový součet	14	100%	20	100%	11	100%	45

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.22 Aktuální dění ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

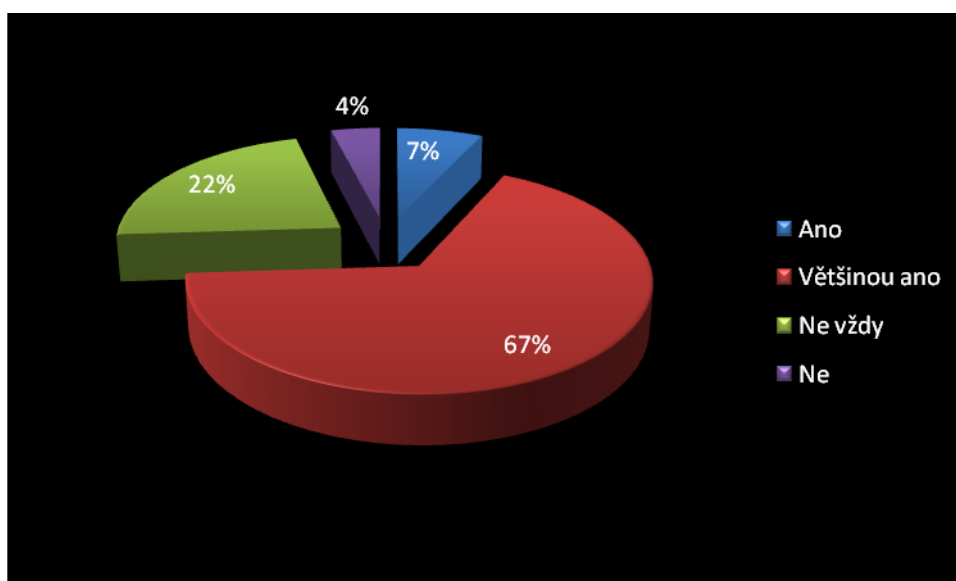
Cílem devatenácté otázky bylo, zjistit, **zda zaměstnanci mají všechny informace, které ke své práci potřebují**. Na stupnici „ano,“ „většinou ano,“ „ne vždy“ a „ne“ respondenti uvedli:

- a) Ano – 3 respondenti (7 %)
- b) Většinou ano - 30 respondentů (67 %)
- c) Ne vždy – 10 respondentů (22 %)
- d) Ne - 2 respondenti (4 %)

Pouze 7 % respondentů uvádí, že dostává všechny informace, které ke své práci potřebuje a 4 % naopak uvádí, že nemá informace, které potřebuje k práci, 67 % respondentů většinou má potřebné informace a 22 % vybralo možnost „ne vždy“. Zobrazeno v grafu číslo 4.23.

Všechny procesy jsou popsány ve směrnících, které jsou pravidelně aktualizovány, aktuální informace a informace s dočasnou platností jsou šířeny seshora dolů na pravidelných poradách. Materiály, šablony a další informace jsou uveřejněny na intranetu, proto by se dalo očekávat vyšší procento odpovědí ano a většinou ano a daleko nižší počet negativních odpovědí. Výkonnost a kvalita práce zaměstnance je výrazně ovlivněna tímto faktorem a může ovlivnit i navazující práce jiných lidí.

Graf 4.23 Úplnost informací



Zdroj: Vlastní zpracování

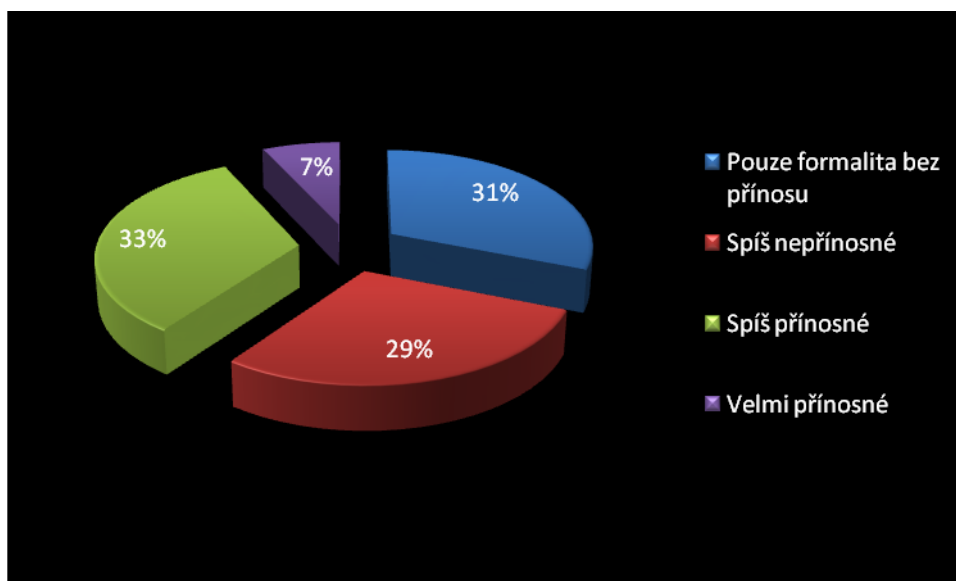
4.4.1.16 Téma hodnotících pohovorů

Otázky 20 až 22 se týkaly hodnotících pohovorů, které v organizaci probíhají jednou ročně. Na otázku číslo 20 „Pokládáte hodnotící pohovory za přínosné?“ mohli respondenti zvolit jednu ze čtyř možností:

- a) Pouze formalita bez přínosu – tuto možnost vybralo 14 respondentů (31 %)
- b) Spíš nepřínosné – 13 respondentů (29 %)
- c) Spíš přínosné – 15 respondentů (33 %)
- d) Velmi přínosné – 3 respondenti (7 %)

Jako velmi přínosné označilo hodnotící pohovory pouze 7 % respondentů, ostatní možnosti jsou vyrovnané, rozdíl mezi po sobě jdoucími možnostmi jsou vždy 2 %, což je jedna osoba. Zobrazuje graf číslo 4.24.

Graf 4.24 Přínos hodnotících pohovorů



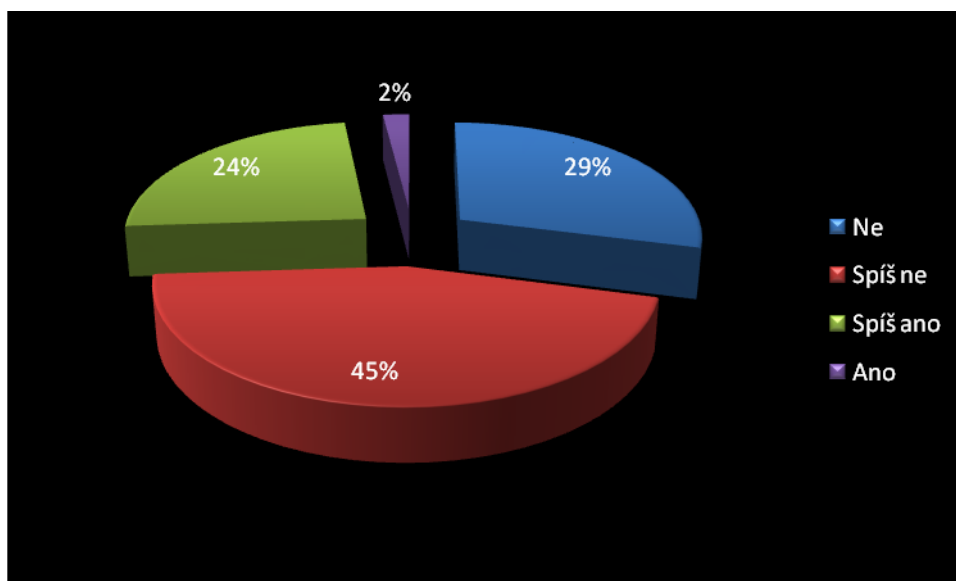
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 21 – „Pomáhají Vám cíle stanovené v hodnotícím pohovoru v seberealizaci a profesním růstu?“ měli respondenti možnost vybrat jednu ze čtyř možností, a sice:

- a) Ne – tuto možnost volilo 13 respondentů (29 %)
- b) Spíš ne – 20 respondentů (45 %)
- c) Spíš ano - 11 respondentů (24 %)
- d) Ano – 1 respondent (2 %)

Odpovědi respondentů v relativním vyjádření podle jednotlivých odpovědí jsou zachyceny v grafu číslo 4.25. V grafu 4.26 jsou zachyceny odpovědi jako souhrn pozitivních a negativních odpovědí.

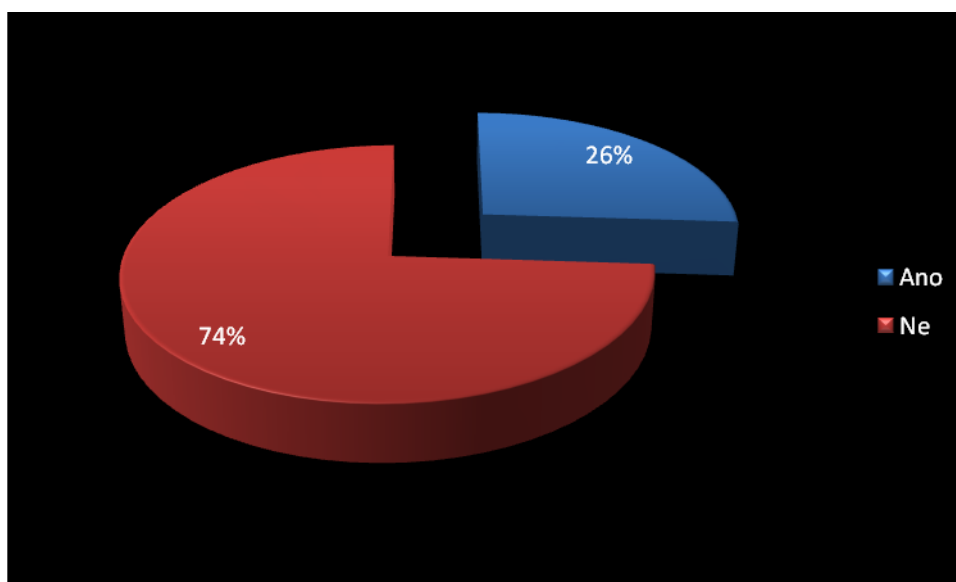
Graf 4.25 Hodnotící pohovory a seberealizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bychom sloučili negativní a pozitivní odpovědi vždy do jedné kategorie, vypadal by graf takto:

Graf 4.26 Hodnotící pohovory sumárně



Zdroj: vlastní zpracování

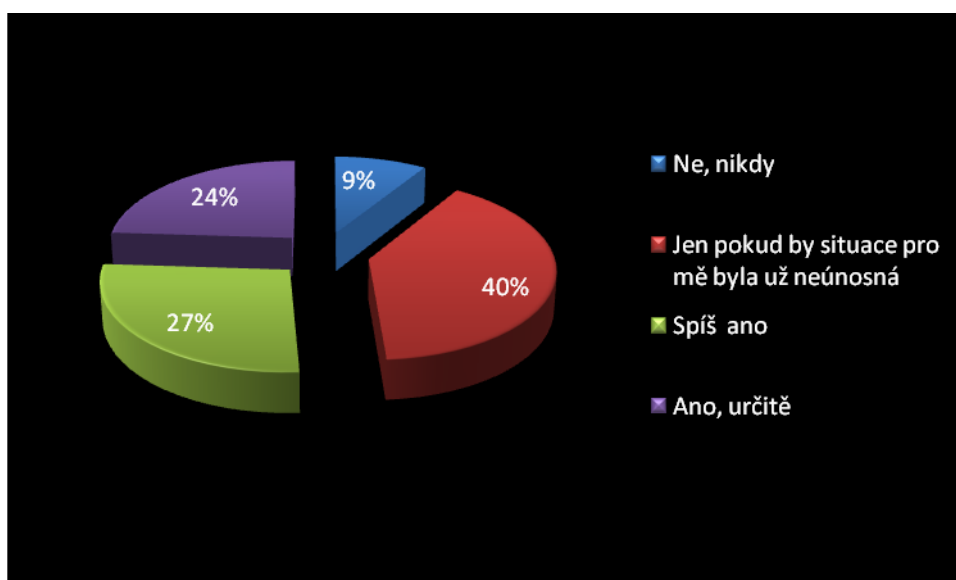
Sedmdesát čtyř procentní podíl negativních odpovědí je tvořen volbou osmnácti manažerů (z celkového počtu 20), devíti asistentů (z celkového počtu 14) a šesti specialistů (z celkového počtu 11).

Poslední, dvacátá druhá, otázka vztahující se k hodnotícím pohovorům zněla „Pokud byste měl/a **výhrady k chování nebo jednání svého nadřízeného**, sdělil byste mu to v rámci zpětné vazby zaměstnance při hodnotícím pohovoru? Respondenti vybírali z možností:

- a) Ne, nikdy – tuto odpověď vybrali 4 respondenti (9 %)
- b) Jen pokud by situace pro mě byla už neúnosná – 18 respondentů (40 %)
- c) Spíš ano – 12 respondentů (27 %)
- d) Ano, určitě – 11 respondentů (24 %)

Odpovědi respondentů jsou v relativním vyjádření zachyceny v grafu číslo 4.27.

Graf 4.27 Výhrady k chování nebo jednání nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivní odpovědi tvoří v součtu možnosti „ano, určitě“ a „spíš ano“ 51 % a negativní odpovědi „Ne, nikdy“ a „Jen pokud by situace pro mě byla už neúnosná“ činí 49 % z celku. Touto otázkou se mělo zjistit, zda má smysl zařazovat toto téma do hodnotících pohovorů. Více než polovina respondentů by byla schopna svůj problém s nadřízeným v rámci hodnotícího pohovoru komunikovat, takže zpětná vazba zaměřená na nadřízeného zaměstnance má smysl. Pro zajímavost lze uvést, že negativní odpověď vybralo 11 ze čtrnácti respondentů - asistentů, 5 z jedenácti specialistů a 6 z dvaceti manažerů.

4.4.2 Benefits

V kategorii zaměstnaneckých výhod bylo respondentům položeno 17 otázek, jejichž cílem bylo zjištění spokojenosti s poskytovanými benefity, zájem o rozšíření možností čerpání zaměstnaneckého konta a význam benefitů při zvažování nabídek zaměstnání.

V otázkách 23 až 34 měli respondenti bodovým ohodnocením vyjádřit, jak důležité jsou pro ně jednotlivé benefity. Respondenti měli na výběr pět možných hodnocení od 1 – velmi malý význam do 5 – velký význam a dále možnost „nepovažuji za benefit“ a „nemám nárok na tento benefit“.

Pro celkový přehled o tom, jakou důležitost mají pro zaměstnance jednotlivé benefity, byly sestaveny do tabulky sestupně podle podílu respondentů, kteří zaměstnanecké výhody přidělili nejvyšší a druhou nejvyšší známku.

Tab. 4.1 Přehled benefitů podle důležitosti pro zaměstnance

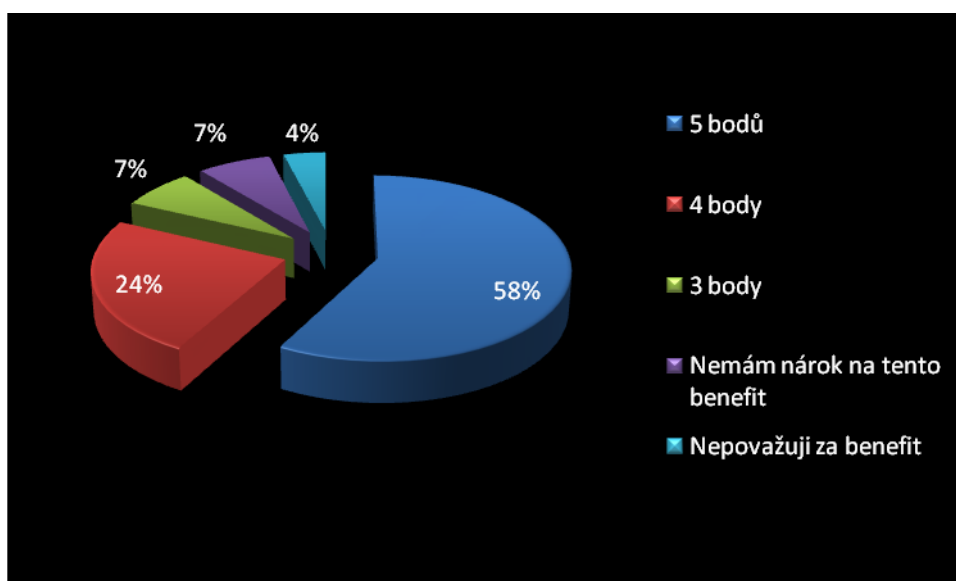
Pořadí/Název benefitu	Hodnotilo vysokou známkou (5 nebo 4) (%)
1. Pružná pracovní doba	82
2. Práce z domu	75
3. Stravenky	74
4. Týden dovolené navíc	73
5. Benefitní volno	56
6. Zaměstnanecký osobní účet	40
7. Odměna k pracovnímu výročí	33
8. Odměna k narozeninám	31
9. Celofiremní školení	27
10. Odkup firemního majetku	9
11. Zaměstnanecká půjčka	0

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.1 Pružná pracovní doba

Na otázku „Jak důležitým benefitem je pro vás pružná pracovní doba?“ bylo nejčastěji zvoleným ohodnocením hodnocení 5, které zvolilo 26 respondentů, tedy 58 %. Jedenáct respondentů přidělilo 4 body, což činí 24 %. Tři respondenti (7 %) označili možnost „nemám nárok na tento benefit“ a dva respondenti (4 %) . Zobrazeno v grafu číslo 4.28.

Graf 4.28 Pružná pracovní doba



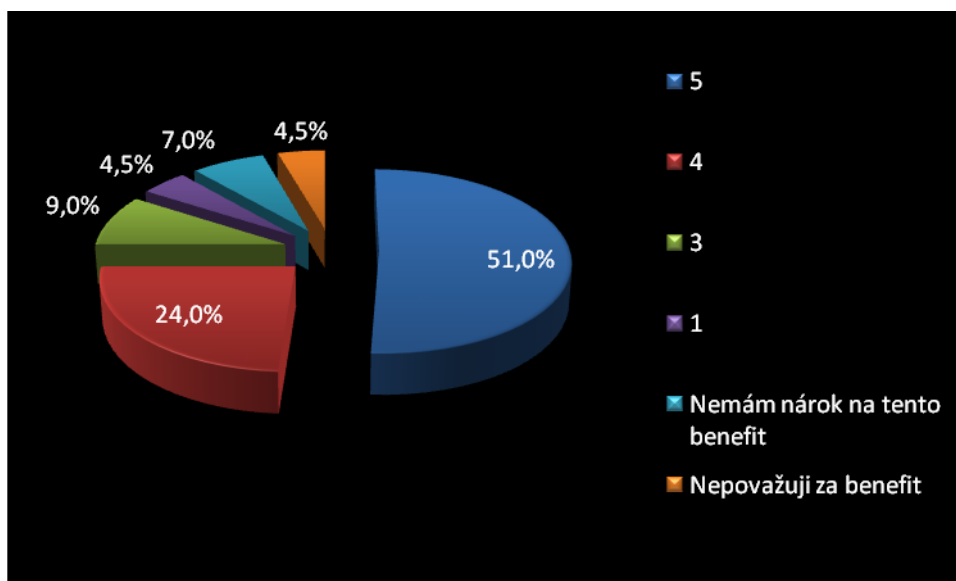
Zdroj: vlastní zpracování

Z procentního rozložení vyplývá, že pružná pracovní doba je pro většinu respondentů velmi důležitou zaměstnaneckou výhodou.

4.4.2.2 Práce z domu

Práci z domu jako zaměstnanecké výhody přiřadilo známku 5 dvacet tři respondentů, to je 51 % a známku 4 přidělilo tomuto benefitu 11 respondentů, což činí 24 %. Nárok na tento benefit nemají 3 respondenti (7 %) a za benefit ho vůbec nepovažují dva respondenti (4 %). Zobrazeno v grafu 4.29.

Graf 4.29 Práce z domu



Zdroj: vlastní zpracování

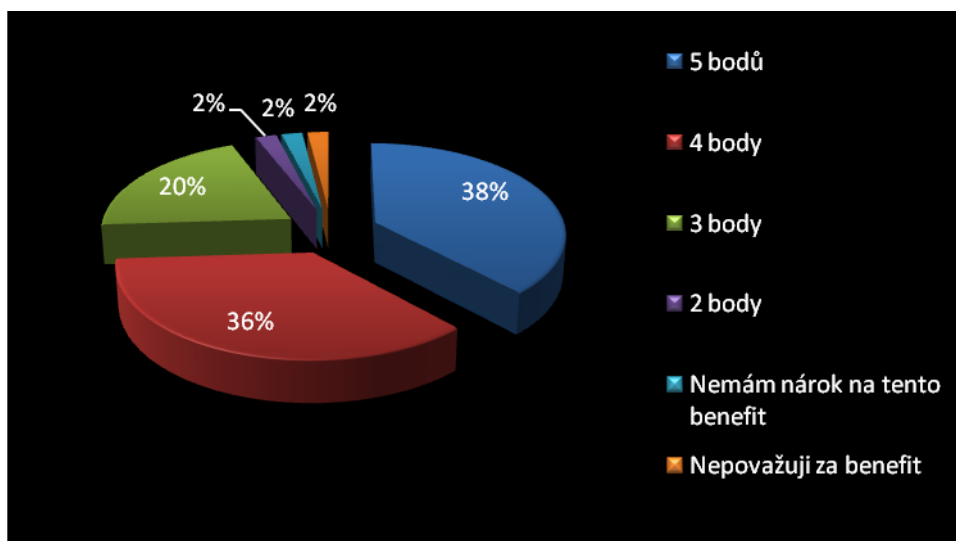
Práce z domu je se souhlasem vedoucího zaměstnance umožněna všem zaměstnancům, kterým to charakter jejich práce umožňuje a využívána je například matkami, kterým onemocní dítě, zaměstnanci, kteří onemocněli, ale jsou schopni práce z domu nebo v případech, kdy je nutná osobní přítomnost v bydlíšti (odečítání stavu měřičů, opravy apod.). Práce z domu je na základě tohoto výzkumu zařazena na druhé místo, je tedy jedním z nejdůležitějších benefitů.

4.4.2.3 Stravenky

Stravenky jsou třetím nejdůležitějším benefitem a nejvyšší známku mu udělilo 17 respondentů (38 %), známku 4 vybralo 16 respondentů (36 %). „Nemám nárok na tento benefit“ označil jeden respondent (2 %) ⁹⁰ a za benefit nepovažuje stravenky 1 respondent (2 %). Zobrazeno v grafu 4.30.

⁹⁰ Zaměstnancům Trenkwalder a.s. vzniká nárok na stravenky až po zkušební době

Graf 4.30 Stravenky



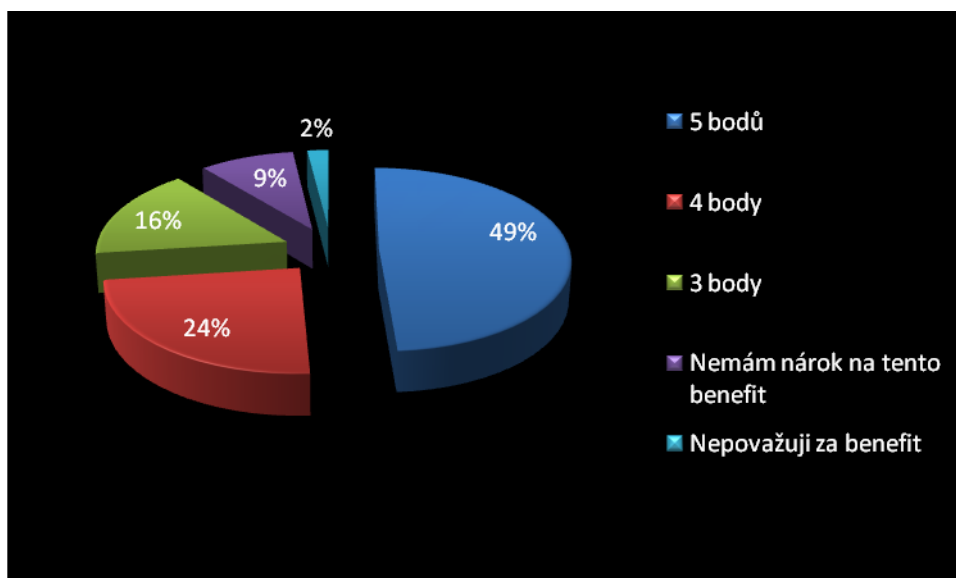
Zdroj: vlastní zpracování

Stravenky jsou běžným standardem a na jejich poskytování Trenkwalder a.s. nebude nic měnit.

4.4.2.4 Týden dovolené navíc

Týden dovolené navíc je na čtvrtém místě. Dvacet dva respondentů (49 %) označilo možnost 5 bodů a jedenáct respondentů (24 %) udělilo 4 body. Nemají na tento benefit nárok 4 respondenti (9 %) a za benefit týden dovolené navíc nepovažuje jeden respondent (2 %).

Graf 4.31 Týden dovolené navíc



Zdroj: vlastní zpracování

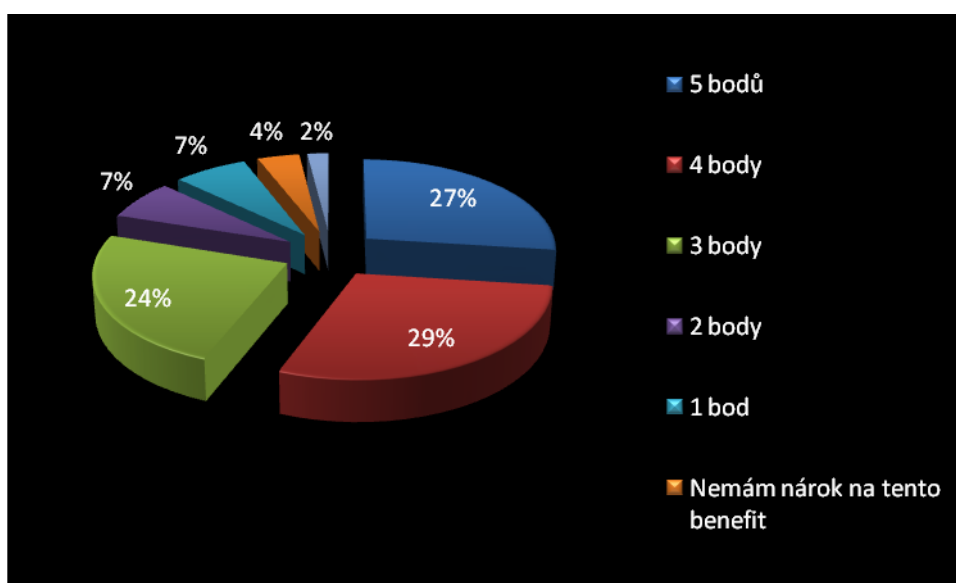
Relativní vyjádření volených odpovědí znázorňuje graf 4.31.

Pro většinu zaměstnanců je týden dovolené navíc důležitou zaměstnaneckou výhodou, přestože je pro mnohé problém si ji vybrat v roce, v němž vznikl nárok a musí být upozornění, že jim bude, v případě nevyčerpání, nařízena.

4.4.2.5 Benefitní volno

Benefitní volno na pátém místě v hodnocení důležitosti, získalo 5 bodů od dvanácti respondentů (27 %) a 4 body od třinácti respondentů (29 %). Na benefitní volno nemají nárok dva respondenti (4 %)⁹¹ a za benefit ho nepovažuje jeden respondent (2 %). Relativní vyjádření volených odpovědí znázorňuje graf 4.32.

Graf 4.32 Benefitní volno



Zdroj: vlastní zpracování

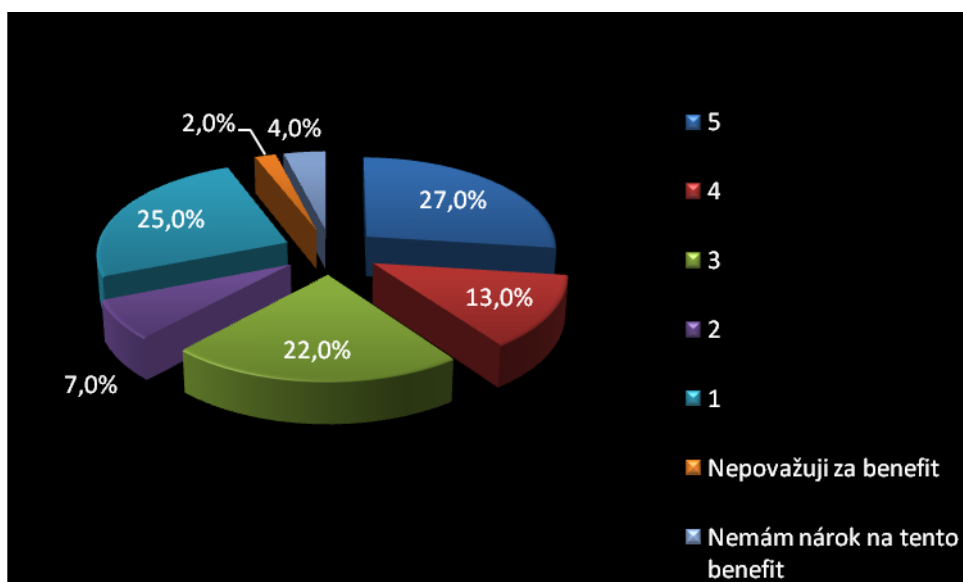
4.4.2.6 Zaměstnanecký osobní účet

Zaměstnanecký osobní účet je na šestém místě a 5 bodů mu přiřadilo dvanáct respondentů (27 %) a 4 body šest respondentů (13 %). Nárok nemají dva respondenti (4 %) a

⁹¹Podmínkou pro přiznání, je řádné čerpání dovolené zaměstnancem v předchozím roce, tedy převedení maximálně 5 dnů dovolené z předchozího roku.

za benefit nepovažuje zaměstnanecký účet jeden respondent (2 %). Relativní vyjádření volených odpovědí znázorňuje graf 4.33.

Graf 4.33 Zaměstnanecký osobní účet



Zdroj: vlastní zpracování

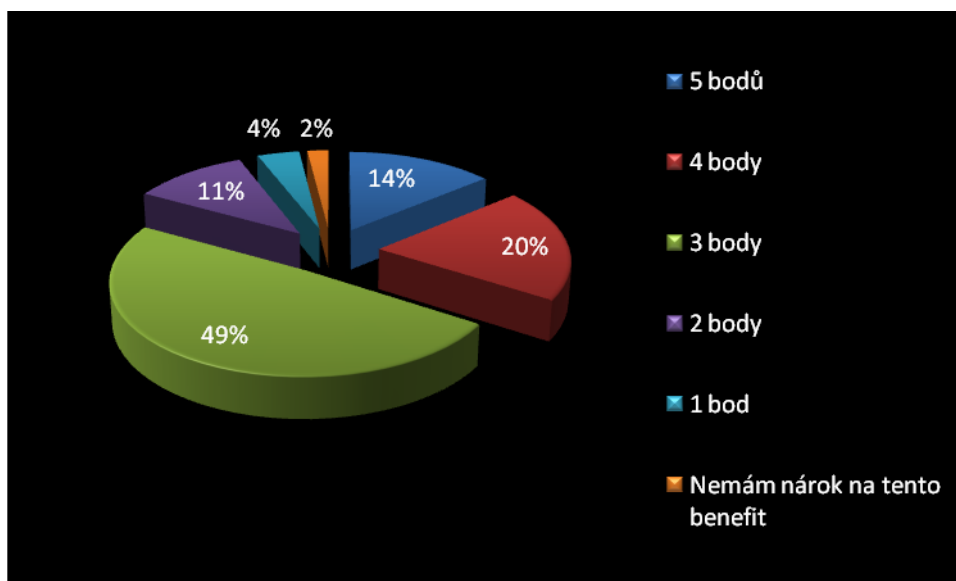
Přestože je zaměstnanecký osobní účet až ve druhé polovině v oblíbenosti zaměstnaneckých výhod, všichni zaměstnanci ho každý rok vyčerpají.

4.4.2.7 Odměna k pracovnímu výročí

Odměně k pracovnímu výročí dalo nejvíc respondentů ohodnocení 3 body, celkem takto ohodnotilo tento benefit 22 respondentů, což je 49 %. Pouze 6 respondentů (13 %) přidělilo 5 bodů a devět respondentů (20 %) zvolilo možnost 4 body. Jeden respondent zvolil možnost „nemám nárok na tento benefit, což nemohlo způsobit nic jiného než neinformovanost, protože tento nárok mají všichni zaměstnanci.

Tento benefit je na sedmém místě v hodnocení podle důležitosti pro respondenty a relativní vyjádření volených odpovědí znázorňuje graf 4.34.

Graf 4.34 Odměna k pracovnímu výročí

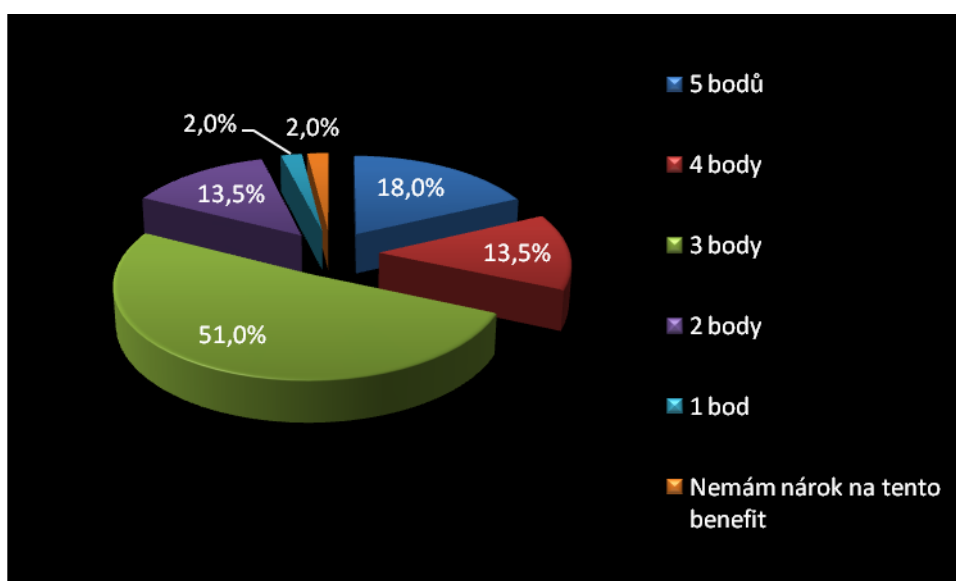


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2.8 Odměna k narozeninám

Odměna k narozeninám byla ohodnocena největším počtem respondentů třemi body, hodnotilo takto 23 respondentů (51 %). Jeden respondent vybral možnost „nemám nárok na tento benefit“, což opět muselo být způsobeno pouze neinformovaností daného zaměstnance. Relativní vyjádření volených odpovědí znázorňuje graf 4.35.

Graf 4.35 Odměna k narozeninám

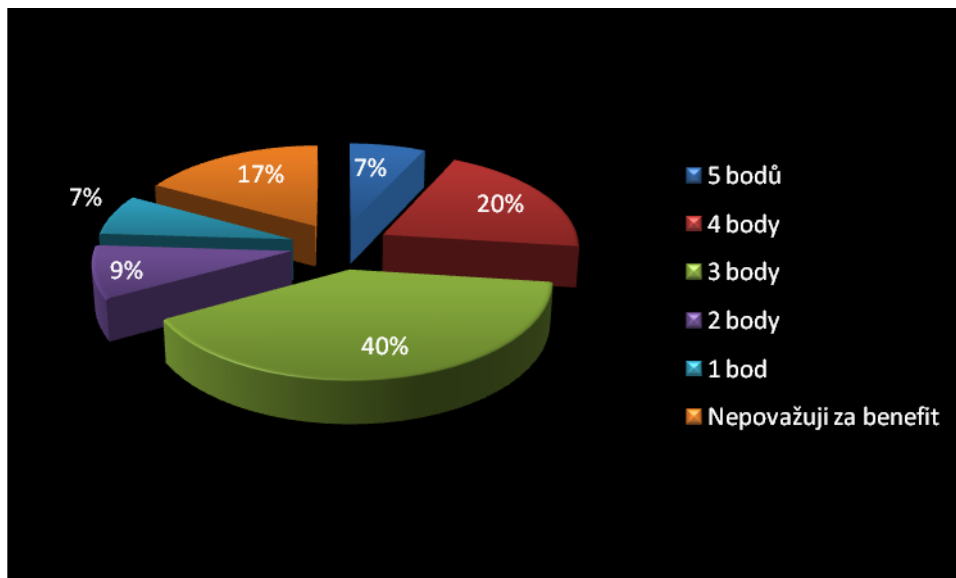


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2.9 Celofiremní školení

Celofiremní školení bylo označeno známkou 3 osmnácti respondenty (40 %), což byla nejčastější volba u tohoto benefitu. Osm respondentů (17 %) označilo možnost „nepovažují za benefit.“ Zobrazeno v grafu číslo 4.36.

Graf 4.36 Celofiremní školení



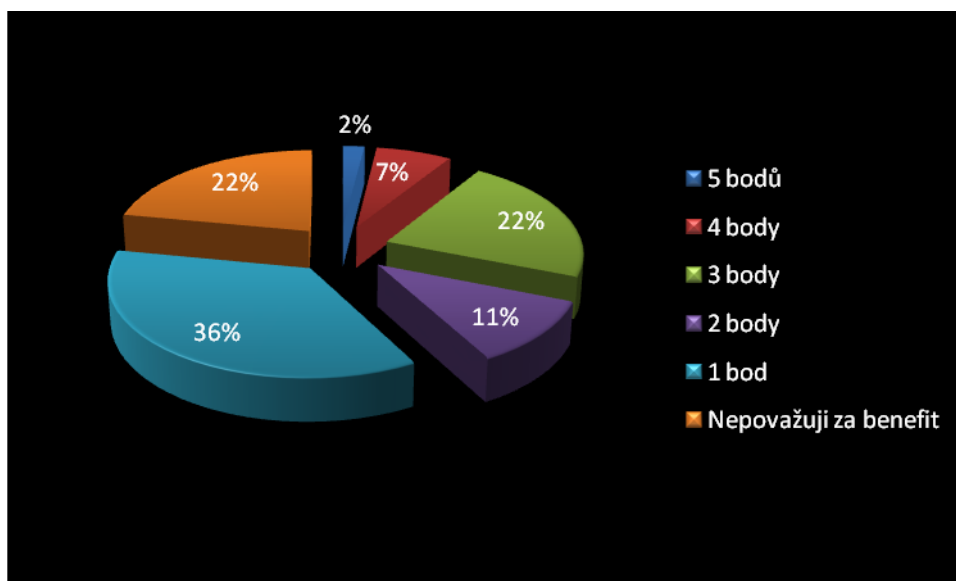
Zdroj: vlastní zpracování

Celofiremní školení je pořádáno jednou za rok, v květnu a trvá dva dny, zpravidla pátek a sobota. Zaměstnanci jsou informováni o aktuálním stavu ve firmě, školení je volnější a cílem je zde utužit kolektiv.

4.4.2.10 Odkup firemního majetku

Odkup firemního majetku je pro zaměstnance zanedbatelně významným benefitem. Deset respondentů (22 %) ho za benefit ani nepovažuje. Nejčastěji byl respondenty přidělen jeden bod, tuto možnost zvolilo šestnáct respondentů, to je 36 %. Zobrazeno v grafu číslo 4.37.

Graf 4.37 Odkup firemního majetku

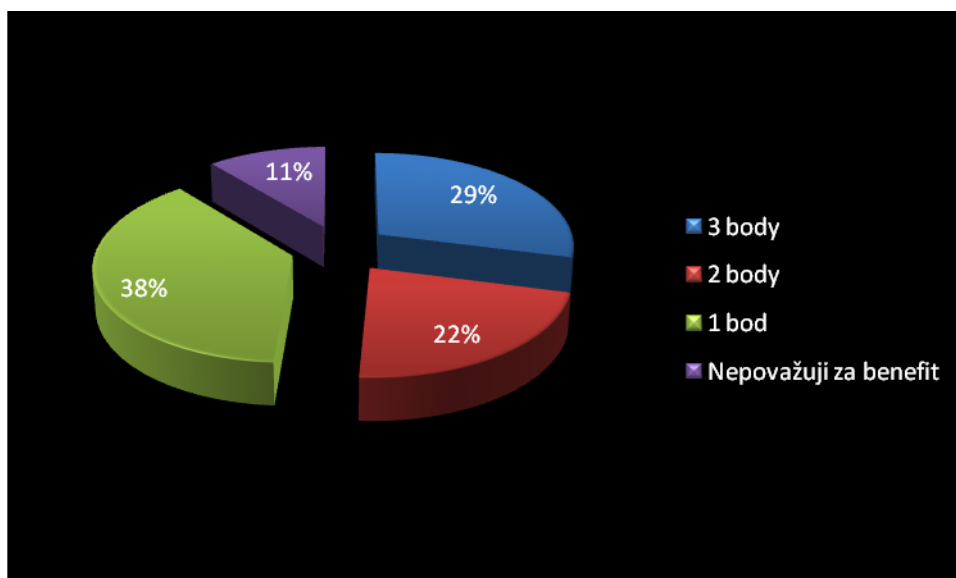


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2.11 Zaměstnanecká půjčka

Zaměstnanecká půjčka je na posledním místě v důležitosti zaměstnaneckých výhod. Žádný z respondentů nepřidělil 5 nebo 4 body. Sedmnáct respondentů přidělilo (38 %) 1 bod, deset respondentů (22 %) 2 body a třináct respondentů (29 %) přidělilo 3 body. Za benefit zaměstnaneckou půjčku nepovažuje pět respondentů, to je 11 %. Zobrazeno v grafu 4.38.

Graf 4.38 Zaměstnanecká půjčka



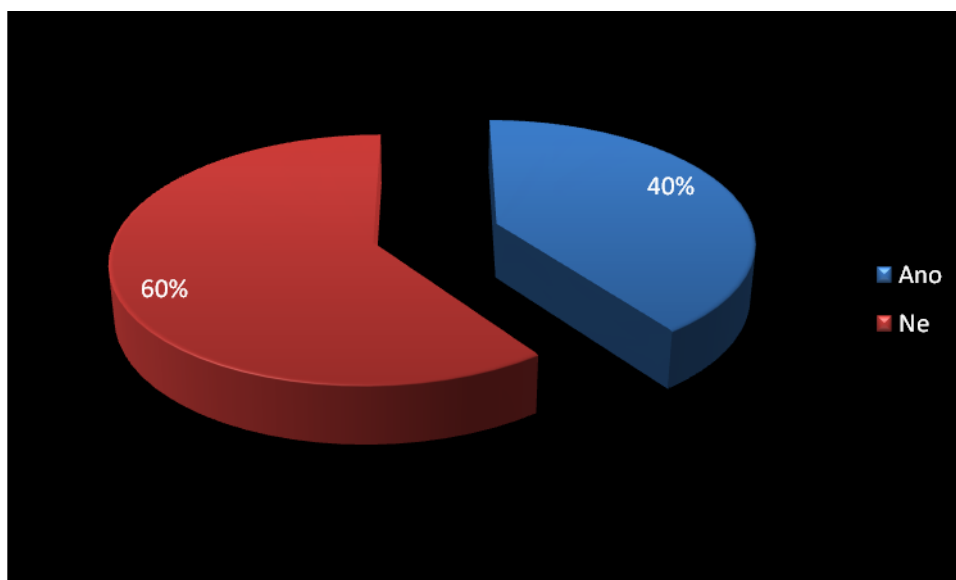
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2.12 Společností neposkytované výhody

V následujících otázkách s čísly 35 až 38 jsou respondenti dotazováni na zaměstnanecké výhody, které společnost zatím neposkytuje, tedy šestý týden dovolené, ošatné, příspěvek na dopravu do zaměstnání a příspěvek na zdravotní péči. Respondenti měli možnost zvolit odpověď „Ano“ nebo „Ne.“

Na otázku „*Upřednostnil/a byste další týden dovolené (šestý) před benefitem osobní zaměstnanecké konto?*“ odpovědělo pozitivně 18 respondentů, což je 40 % a negativně 27 respondentů, to je 60 %. Zobrazeno v grafu číslo 4.39.

Graf 4.39 Další týden dovolené namísto osobního zaměstnaneckého konta



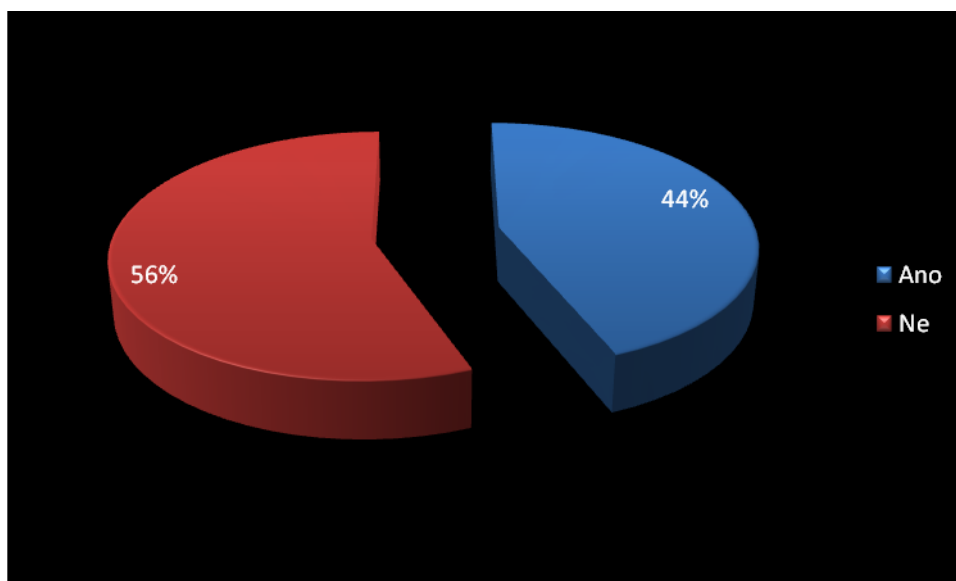
Zdroj: vlastní zpracování

Ošatné chybí v nabídce benefitů dvaceti respondentům (44 %) a nechybí dvaceti pěti respondentů, (56 %). Zobrazeno v grafu číslo 4.40.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání by uvítalo 12 respondentů (27 %) a naopak tento příspěvek nijak nepostrádá 33 respondentů (73 %). Zobrazeno v grafu číslo 4.41.

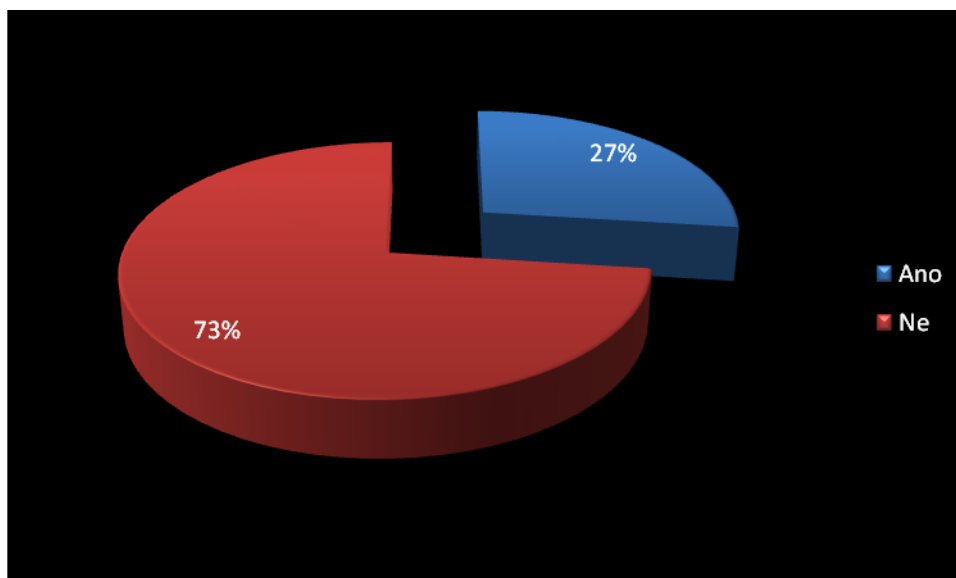
Příspěvek na zdravotní péči by v nabídce benefitů uvítalo dvacet pět respondentů (56 %) a nechybí dvaceti respondentům (44 %). Zobrazeno v grafu číslo 4.42.

Graf 4.40 Ošatné



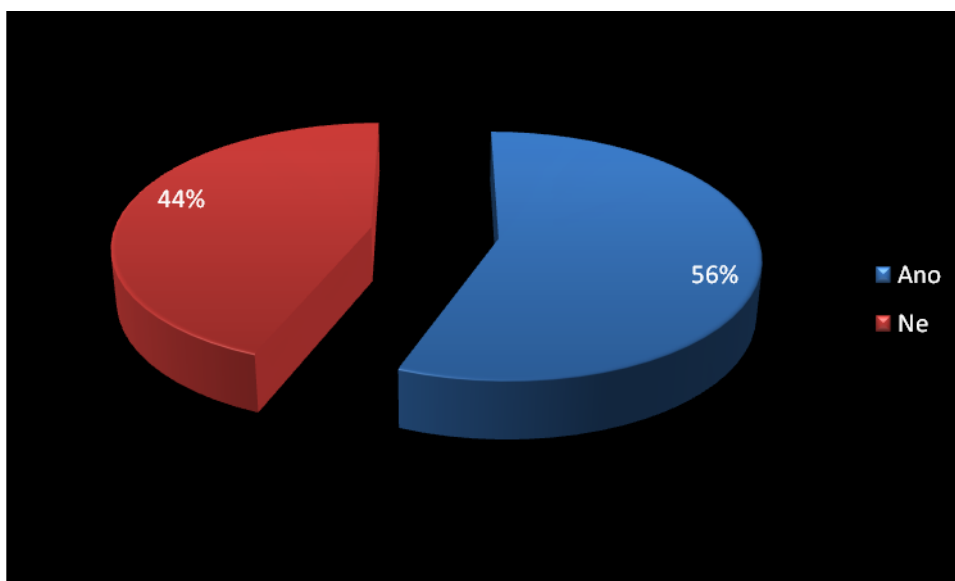
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.41 Příspěvek na dopravu do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.42 Příspěvek na zdravotní péči

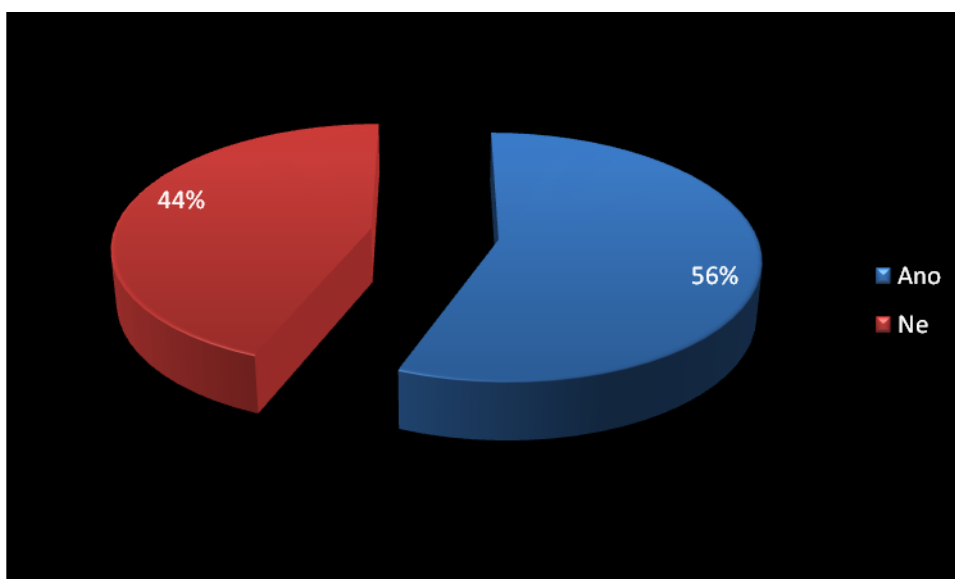


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce s číslem 39 byli respondenti dotazováni, **zda berou v úvahu nabídku benefitů při zvažování pracovních nabídek jiných firem.**

Dvacet pět respondentů (56 %) uvedlo, že nabídku benefitů bere v úvahu a dvacet respondentů (44 %) to v úvahu nebere. Zobrazeno v grafu číslo 4.43.

Graf 4.43 Nabídka benefitů při zvažování nových pracovních nabídek



Zdroj: vlastní zpracování

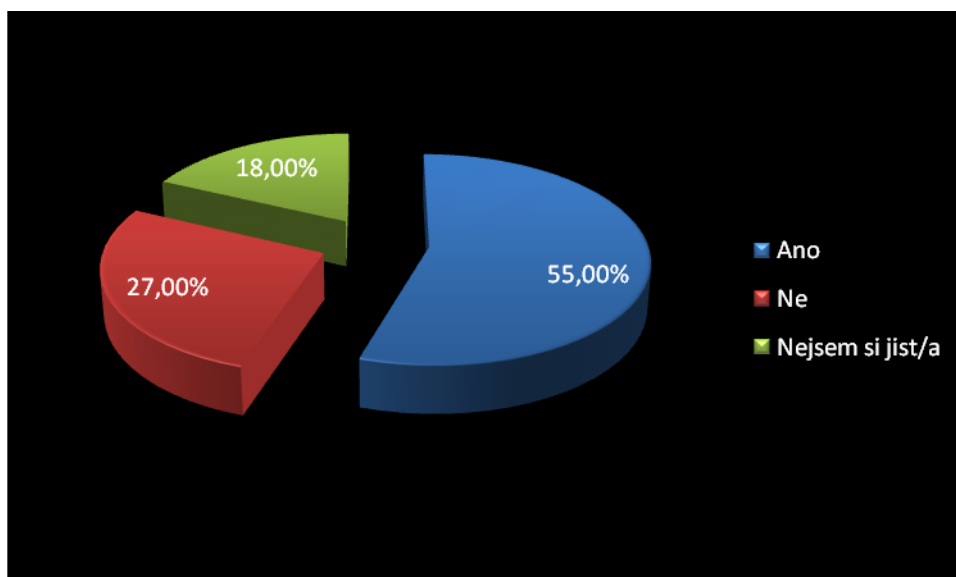
4.4.3 Vzdělávání

V oblasti vzdělávání bylo respondentům položeno šest otázek, které jsou v dotazníku označeny číslem 40 až 45.

Na otázku „Víte, aniž byste se podíval/a na intranet, jestli máte **přidělenou částku na osobní vzdělávání?**“ měli respondenti odpovědět „Ano“, „Ne“ nebo „Nejsem si jist/a“.

Pozitivní odpověď zvolilo dvacet pět respondentů (56 %) a negativní odpověď vybralo dvanáct respondentů (27 %). Osm respondentů (18 %) si není jisto, zda má přidělenou částku na osobní vzdělávání. Zobrazeno v grafu číslo 4.44.

Graf 4.44 Znalost přidělené částky na osobní vzdělání

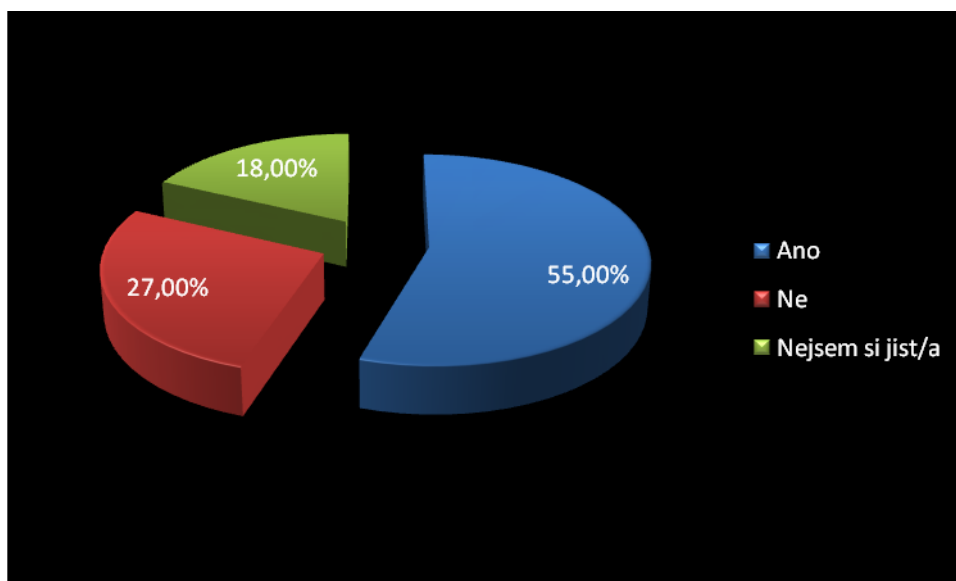


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou „**Znáte její výši pro rok 2013?**“ se zjišťovalo, zda zaměstnanci nejen vědí, zda mají částku na osobní vzdělávání, ale také se zajímají o její výši.

Dvacet tři respondentů (51 %) vybralo možnost „Ano“, jedenáct respondentů (24 %) uvádí, že výši částky nezná a sedm respondentů (16 %) si není jisto. Zobrazeno v grafu číslo 4.45.

Graf 4.45 Znalost výše částky na osobní vzdělání na rok 2013



Zdroj: vlastní zpracování

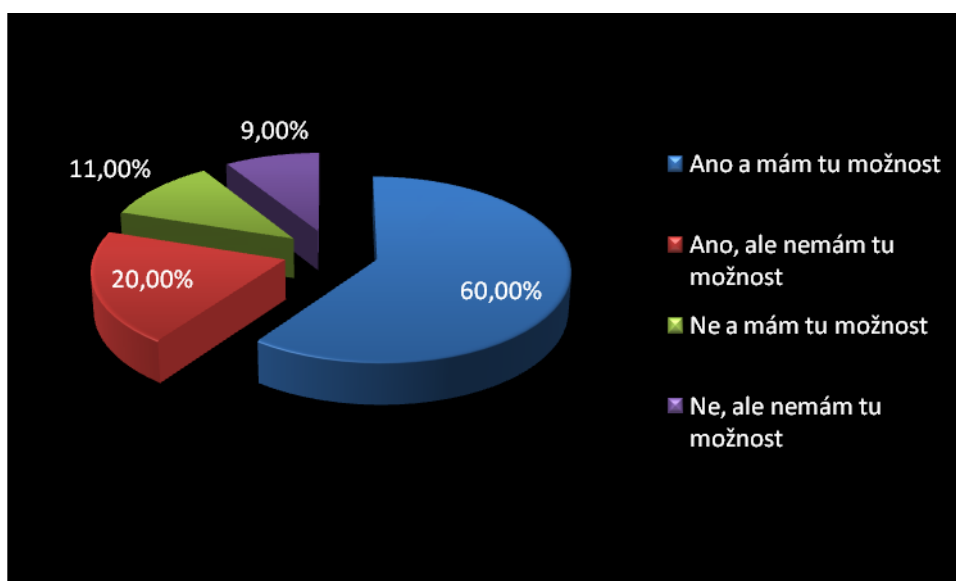
Další otázka zněla: „Pokládáte tuto možnost čerpat každoročně **na vzdělání přidělenou částku za benefit?**“ Respondenti měli na výběr ze 4 možností:

- a) Ano a mám tu možnost – vybralo 27 respondentů, to je 60 %
- b) Ano, ale nemám tu možnost – 9 respondentů, to je 20 %
- c) Ne a mám tu možnost – 5 respondentů, to je 11 %
- d) Ne, ale nemám tu možnost - 4 respondenti, to je 9 %

Zobrazeno v grafu číslo 4.46.

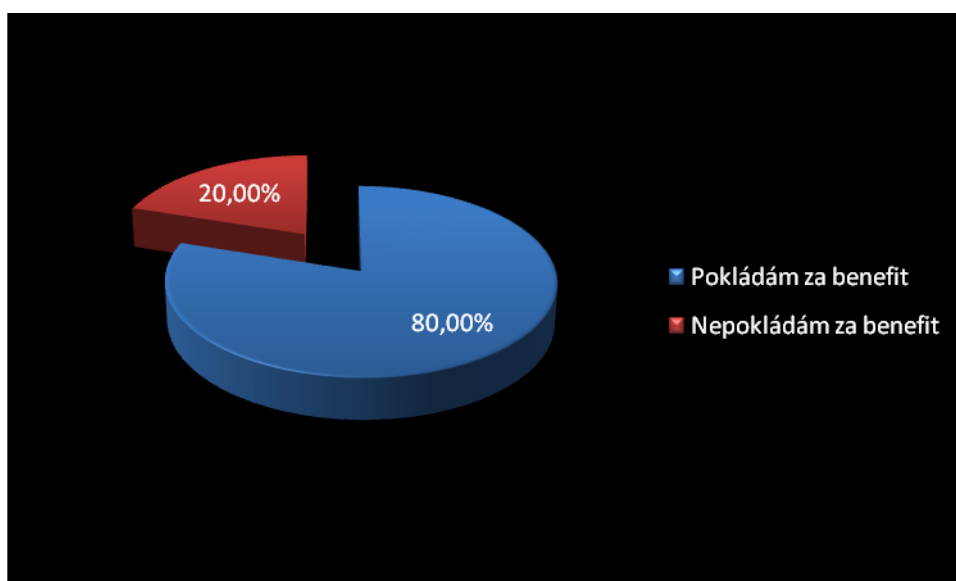
Možnost čerpat každoročně určitou částku na vzdělávání pokládá za benefit, bez ohledu na to zda má nebo nemá tuto možnost, pokládá celkem 36 respondentů, což je 80 %. Nepokládá to za benefit 9 respondentů, tedy 20 % z toho 4 respondenti takovou možnost mají. Zobrazeno v grafu číslo 4.47.

Graf 4.46 Částka na vzdělání jako benefit I.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.47 Částka na vzdělání jako benefit II.

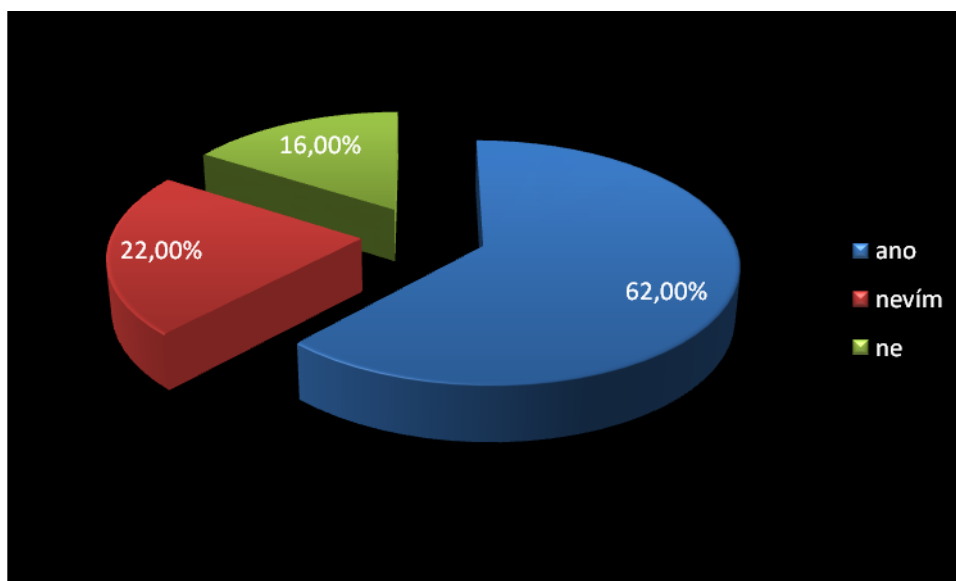


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „Zvýšily se Vaše znalosti (podle Vašeho názoru) po absolvovaném vzdělávání?“ mohli respondenti odpovědět „Ano“, „Ne“ nebo „Nevím“.

Dvacet osm respondentů (62 %) se domnívá, že se jejich znalosti po vzdělávání zvýšily, sedm respondentů (16 %) tvrdí, že vzdělávání nemělo vliv na jejich vybavenost znalostmi a deset respondentů (22 %) neví. Zobrazeno v grafu 4.48.

Graf 4.48 Zvyšování znalostí po absolvování vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími dvěma otázkami bylo zjišťováno, zda zaměstnanci vnímají jako benefit interní a externí skupinová školení a respondenti měli možnost volby mezi odpověďmi „Ano“ a „Ne“.

Pokládáte interní skupinová za benefit?

- a) Ano – zvolilo 16 respondentů (36 %)
- b) Ne – zvolilo 29 respondentů (64 %)

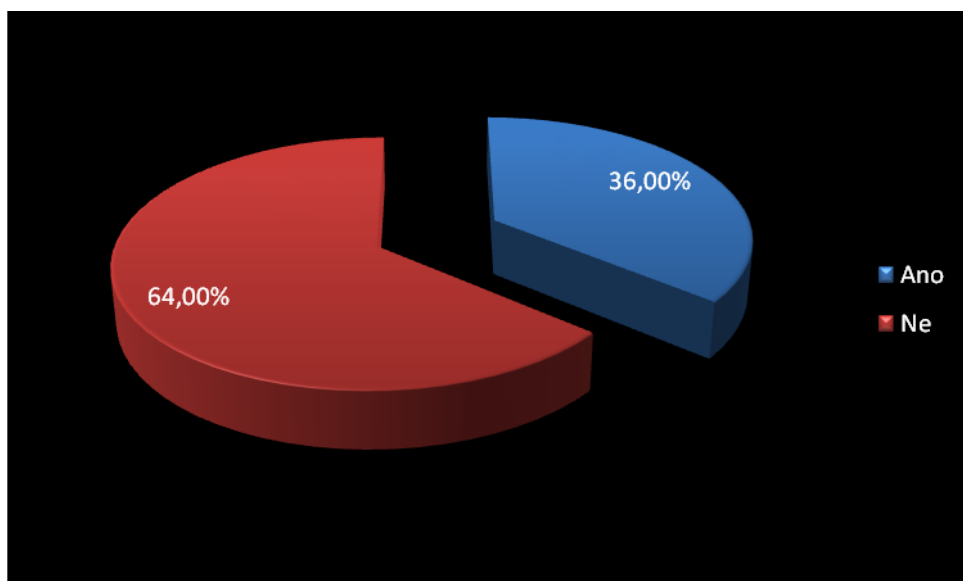
Zobrazeno v grafu číslo 4.49.

Pokládáte externí skupinová za benefit?

- a) Ano – zvolilo 21 respondentů (47 %)
- b) Ne – zvolilo 24 respondentů (53 %)

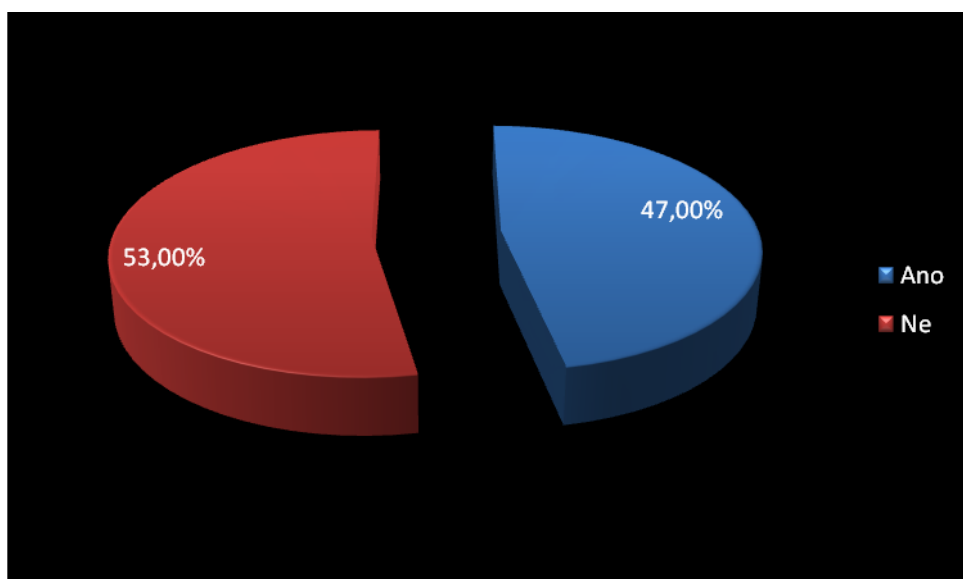
Zobrazeno v grafu číslo 4.50.

Graf 4.49 Interní vzdělávání jako benefit



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.50 Externí vzdělávání jako benefit



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrh změn motivačního, benefitního a vzdělávacího systému

Jednotlivé faktory jsou rozebírány podrobně výše, tato část práce je zaměřena na díly výzkumu, které jsou významné, nebo je v nich zaměstnavateli navrhována změna.

5.1 Shrnutí výzkumu a doporučení pro oblast motivace

V oblasti motivace byla jako první zkoumána motivace mzdou, protože, jak z výzkumu vyplynulo, právě tato oblast je velmi silným motivačním faktorem, a 60 % respondentů ji pokládá za nedostatečně motivující. Za účelem zjištění zda některé pracovní pozice nejsou hodnoceny nedostatečně, bylo zkoumáno, zda je toto hodnocení závislé na pracovní pozici.

Nedostatečná motivace mzdou u šedesáti procent zaměstnanců je plošná, nejeví se, že by některé pracovní pozice byly hodnoceny nedostatečně. Průměrná výše mzdy ve společnosti Trenkwalder a.s. je 33 147,26 Kč, což je vyšší mzda než průměrná mzda v České republice.

Týden dovolené nad rámec zákonné výměry je poskytován zaměstnancům v pracovním poměru na dobu neurčitou. Takto je v současné době poskytování dovolené navíc formulováno ve firemní směrnici. Šedesát dva procent respondentů, kteří odpověděli negativně, uvedlo, že jsou u společnosti zaměstnání od jednoho roku do tří let, jde tedy o zaměstnance v pracovním poměru na dobu určitou, kterým nevzniká nárok na týden dovolené navíc.

5.1.1 Doporučení v oblasti motivace

Zaměstnavateli lze doporučit úpravu pravidel pro poskytování týdne dovolené navíc. V roce 2012 došlo ke změně zákona v oblasti pracovních poměrů na dobu určitou a zaměstnavatel podle toho upravil také svou směrnici o uzavírání pracovních smluv a dohod. Před rokem 2012 byly pracovní poměry uzavírány na dobu jednoho roku, pak prodlužovány o další rok a následný pracovní poměr již byl uzavírán na dobu neurčitou, takže i dovolená navíc byla poskytována zaměstnancům po dvou letech pracovního poměru. Od roku 2012 je první pracovní poměr uzavírán na dobu šesti měsíců, druhý na rok a třetí na dva roky. Celkově je tedy každý zaměstnanec v Trenkwalder a.s., který nastoupil po 1. 1. 2012, v pracovním poměru na dobu určitou tři a půl roku. Se změnou systému uzavírání pracovních

poměrů nedošlo ke změně poskytování dovolené navíc, ve směrnici zůstala formulace o poskytování zaměstnancům v pracovním poměru na dobu neurčitou.

Vzhledem k tomu, že 62 % negativních odpovědí zadali respondenti, kteří jsou zaměstnání u Trenkwalder a.s. jeden až tři roky a nevzniká jim tedy nárok na týden dovolené navíc, lze pokládat návrh na změnu v poskytování, za opodstatněný.

Formulace návrhu změny:

„Týden dovolené nad rámec zákonné výměry je poskytován zaměstnancům, kteří dovršili dobu dvou let zaměstnání u Trenkwalder a.s. v roce předcházejícím roku, v němž má nárok na týden dovolené navíc poprvé vzniknout.“

Dále byla zkoumána *obeznámenost s návazností vlastní práce na práci svých kolegů a kolegyní*. Osm respondentů zvolilo jinou možnost, než plně pozitivní odpověď a přestože nejde o vysoký podíl, může tato neznalost negativně ovlivnit práci jiných zaměstnanců.

V rámci adaptačního procesu i pravidelných školení, lze zaměstnavateli doporučit, lépe obeznámit zaměstnance s jednotlivými procesy, vysvětlit jim nejen co mají dělat určitým způsobem, ale také proč právě tímto způsobem a zdůraznit vazby mezi jednotlivými činnostmi a seznámit je s prací, která s jejich prací souvisí.

O aktuálním dění ve firmě se 33% respondentů cítí informováno nedostatečně a nikdo se necítí informován plně. Z celkového počtu manažerů se cítí nedostatečně informováno třicet procent. V současné době probíhá informování o dění ve firmě „shora dolů“, představenstvo informuje na poradách ředitele, Ti zase branch managery a vedoucí oddělení a Ti své podřízené. Návrh změny v tomto případě spočívá v širším využití intranetu, na němž by mohly být zveřejňovány komplexní informace o aktuálním dění v pravidelných týdenních zprávách, které by pověřená osoba sestavovala z informací získaných od kompetentních osob. Po zasedáních představenstva, provozních poradách a podobných událostech, při nichž se probírá právě aktuální dění ve firmě by bylo vhodné zveřejnit na intranetu zápis. Samozřejmě s ohledem na to, které informace jsou určené k šíření a které ne. Zveřejňovat všechny informace a plnohodnotné zápisy není možné. Nyní je sice intranet využíván pro tyto účely, ale spíš živelně, podle toho jak kdo usoudí, že je třeba něco sdělit.

Informace potřebné k práci dostává v plné míře pouze 7 % respondentů a 4 % naopak uvádí, že nemá informace, které potřebuje k práci, 67 % respondentů většinou má potřebné informace a 22 % vybralo možnost ne vždy. Všechny procesy jsou popsány ve směrnících, které jsou pravidelně aktualizovány, aktuální informace a informace s dočasnou platností jsou šířeny seshora dolů na pravidelných poradách. Materiály, šablony a další informace jsou uveřejněny na intranetu, proto by se dalo očekávat vyšší procento odpovědí ano a většinou ano a daleko nižší počet negativních odpovědí.

Nižší než očekávaná informovanost může být způsobena dvěma faktory:

1. Zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s procesy a aktuálními informacemi, protože nečtou směrnice, v nichž je vše potřebné uvedeno, což může být způsobeno nepřiměřeným množstvím těchto dokumentů.

Možné řešení:

Zkontrolovat, zda směrnice nejsou příliš rozsáhlé, případně vytvořit (po posouzení pracnosti) manuály podle pozic, které budou shrnovat vše potřebné pro určitý výkon práce. Další možností je pravidelné přezkušování zaměstnanců ze znalostí potřebných k výkonu práce, které jsou obsaženy ve směrnících.

2. Zaměstnancům nejsou předávány nové informace v plné míře jejich nadřízenými. Tento problém lze řešit stejným způsobem jako problémem týkající se informovanosti o aktuálním dění ve firmě, tedy pomocí intranetu.

Hodnotící pohovory

Vedení společnosti pokládá hodnotící pohovory za důležitý motivační prvek a nástroj rozvoje zaměstnanců. Z výzkumu však vyplývá, že neplní tak úplně svůj účel. Šedesát procent respondentů je označilo za „formalitu bez přínosu“ nebo „spíš nepřínosné.“ Cíle stanovené v hodnotícím pohovoru nepomáhají v seberealizaci a profesním růstu sedmdesáti třem procentům respondentů.

Zaměstnavateli lze doporučit:

Stanovovat cíle pouze pokud má zaměstnanec skutečně nějakého cíle dosáhnout. Dosud jsou dávány za cíl věci jako pokračovat ve výuce cizího jazyka, pokračovat ve vyřizování případů, absolvovat dvě školení apod. Cíle stanovené jen proto, aby se nějaký cíl mohl zapsat do formuláře, snižují význam stanovování cílů.

Zahrnout do témat řešených v hodnotících pohovorech také budoucnost zaměstnance ve firmě a témata, která vyplynula z tohoto výzkumu:

Zajímavá práce a nové úkoly byly v žebříčku důležitosti na čtvrtém místě, ale 44 % respondentů se necítí dostatečně motivováno tímto faktorem.

Kariérní postup vidí jako možný zejména asistenti, pozitivně odpovědělo na otázku „Domníváte se, že máte možnost kariérního postupu (libovolným směrem)?“ 7 ze čtrnácti respondentů – asistentů. Při hodnotícím pohovoru by bylo vhodné promluvit se zaměstnancem o tom, v čem se cítí dobrý, jakým směrem by se ve své profesi rád vydal a dle možností s ním personálně pracovat.

Možnost ovlivnit dění ve firmě, dle svého názoru, má 20 % respondentů. Převážná většina, celých 80 % respondentů však opovědělo negativně, což se může jevit jako znepokojivé, vezmeme-li v úvahu, že 44 % respondentů pracuje na pozici manažera. V rámci hodnotících pohovorů manažerů, u nichž se očekává, že svou prací a názory budou mít vliv na dění ve firmě minimálně ve své oblasti působnosti, se zaměřit na zjištění, zda tento názor skutečně mají a z čeho vyplývá.

Uznání nadřízených nepociťuje 40 %, což je příliš velký podíl a zaměstnavatel by měl přijmout opatření k zajištění pozitivní zpětné vazby na práci zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci by měli častěji ocenit zaměstnance za dobrou práci pochvalou, v případě významnějších úspěchů veřejnou pochvalou na intranetu a v rámci hodnotících pohovorů vyjádřit zaměstnanci poděkování za dobrou práci.

5.2 Shrnutí výzkumu a doporučení pro oblast zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatel poskytuje širokou paletu zaměstnaneckých výhod, z nichž nejocetovanějšími jsou pružná pracovní doba, práce z domu, stravenky, týden dovolené navíc, benefiální volno a zaměstnanecký osobní účet.

Méně zajímavými se zaměstnancům jeví tyto benefity: odměna k pracovním výročím, odměna k narozeninám a celofiremní školení.

Za prakticky nezajímavé pokládají zaměstnanci možnost odkupu firemního majetku a zaměstnanecké půjčky. Současný systém zaměstnaneckých výhod je propracovaný a celkové náklady na benefity byly v roce 2012 vyčísleny na 1 134 991 Kč a pro rok 2013 je plánováno vydat na zaměstnanecké výhody 1 364 440 Kč. Případné změny v zaměstnaneckých výhodách by neměly zvýšit výdaje o více než je přirozený nárůst způsobený vyšším počtem zaměstnanců a délkou pracovního poměru současných zaměstnanců.⁹² Zaměstnavatel je ochoten rozšířit nabídku benefitů v rámci zaměstnaneckého osobního konta s podmínkou, že předpokládané náklady se výrazně nezvýší, čímž jsou dány mantinely pro změny v zaměstnaneckých výhodách.

Zaměstnanci byli dotazováni na některé benefity, které se v nabídce Trenkwalder a.s. nevyskytují, konkrétně jde o ošatné, příspěvek na zdravotní péči, příspěvek na dopravu do zaměstnání a šestý týden dovolené.

5.2.1 Ošatné

Ošatné chybí v nabídce benefitů dvaceti respondentům (44 %) a nechybí dvaceti pěti respondentům (56 %).

Daňový a odvodový režim

V případě ošatného, pokud jde o sjednaný nebo rozhodnutý pracovněprávní nárok, se jedná na straně zaměstnavatele o daňový výdaj bez limitu. Pokud tomu tak není, nejde o daňový výdaj. Na straně zaměstnance je ošatné vždy příjmem, jenž je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob. Příjem je zahrnut do vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění, takže pojistné se platí.

Zaměstnavatel tedy neplatí daň z příjmu z částky, kterou vydal na ošatné poskytnuté svým zaměstnancům (vzhledem k tomu, že benefity Trenkwalder a.s. jsou spravovány vnitřním předpisem, půjde vždy o pracovněprávní nárok). Tento příjem zaměstnance se však

⁹² Od počtu odpracovaných let ve společnosti se odvíjí benefit zaměstnanecké osobní konto – za každý odpracovaný rok se zaměstnanci zvyšuje o 1000 Kč.

zahrnuje do vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění, takže zaměstnavatel by z částky poskytnuté na ošatném odvedl 34 % na sociálním a zdravotním pojištění.

Zaměstnanec by z této částky zaplatil odvody za zaměstnance a daň z příjmu.

Dílčí závěr

Zaměstnavateli nelze doporučit, aby zařadil ošatné mezi zaměstnanecké výhody, protože odvod pojistného by zvýšil náklady na zaměstnanecké výhody a zvýšil pracnost se zpracováním benefitů a zpracováním mezd.

5.2.2 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Příspěvek na dopravu do zaměstnání by uvítalo 12 respondentů (27 %) a naopak tento příspěvek nijak nepostrádá 33 respondentů (73 %).

Daňový a odvodový režim

Příspěvek na dopravu do zaměstnání může být zaměstnaneckou výhodou, pokud je sjednán jako pracovněprávní nárok nebo je z rozhodnutí zaměstnavatele, např. vnitřním předpisem, jako benefit rozhodnut. V takovém případě je příspěvek na dopravu do zaměstnání v peněžní i nepeněžní formě pro zaměstnavatele daňovým výdajem bez limitu, pro zaměstnance pak je příjmem, který se stává dílčím základem daně a pojistné se platí, protože tento příjem je zahrnut do vyměřovacích základů.

Situace je stejná jako u ošatného. Zaměstnavatel tedy neplatí daň z příjmu z částky, kterou vydal na příspěvek na dopravu poskytnutý svým zaměstnancům. Tento příjem zaměstnance se však zahrnuje do vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění, takže zaměstnavatel by z poskytnuté částky odvedl 34 % na sociálním a zdravotním pojištění.

Zaměstnanec by z této částky zaplatil odvody za zaměstnance a daň z příjmu.

Dílčí závěr

Zaměstnavateli nelze doporučit, aby zařadil příspěvek na dopravu mezi zaměstnanecké výhody, protože odvod pojistného by zvýšil náklady na zaměstnanecké výhody a zvýšil pracnost se zpracováním benefitů a zpracováním mezd.

5.2.3 Příspěvek na zdravotní péči

Příspěvek na zdravotní péči by v nabídce benefitů uvítalo dvacet pět respondentů (56 %) a nechybí dvaceti respondentům (44 %).

V úvahu připadají dvě formy poskytování.

Poskytování zdravotní péče nepeněžním plněním - zaměstnavatel zaplatí zdravotnickému zařízení za služby poskytnuté zaměstnanci, zpravidla formou zaplacení faktury vystavené poskytovatelem služby zaměstnavateli s uvedením jména zaměstnance, kterému byla služba poskytnuta. Na straně zaměstnavatele nejde o daňový výdaj. Na straně zaměstnance jde o nepeněžní příjem osvobozený od daně bez limitu, a proto se z něj také neplatí pojištění (není součástí vyměřovacích základů).

Příplatky na zdravotní péči nehrazenou zdravotními pojišťovnami a na zdravotní pomůcky jsou naopak plněním peněžním, které je v případě, že je sjednáno jako pracovněprávní nárok daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a zdanitelným příjmem na straně zaměstnance. Příjem je součástí vyměřovacích základů, takže pojistné se platí.

V případě nepeněžního plnění jde o nedaňový výdaj zaměstnavatele a příjem zaměstnance osvobozený od daně.

V případě peněžního plnění jde o daňový výdaj zaměstnavatele a zdanitelný příjem zaměstnance, zahrnutý do vyměřovacího základu.

Zaměstnavatel v rámci osobního zaměstnaneckého účtu poskytuje i benefity, které jsou nedaňovými náklady, konkrétně příspěvek na kulturní a sportovní aktivity a příspěvek na dovolenou a relaxační pobyty (nepeněžní formou), je tedy počítáno s jejich čerpáním a rozšířením benefitů o výhodu, která je nedaňovým nákladem, ale není zahrnuta do vyměřovacích základů, nezvýší celkové náklady na zaměstnanecké výhody, protože celkový objem zaměstnaneckého konta se nezmění.

Zaměstnavateli lze doporučit zařazení užití zdravotnického zařízení jako nepeněžní plnění mezi zaměstnanecké výhody, pouze v nepeněžní formě, protože odvod pojistného při použití peněžního plnění by zvýšil náklady na zaměstnanecké výhody a zvýšil pracnost se zpracováním benefitů a zpracováním mezd.

5.2.4 Šestý týden dovolené navíc

Šestý týden dovolené by před čerpáním zaměstnaneckého osobního konta upřednostnilo 18 respondentů ze 45, což je 40 % dotázaných.

Daňový a odvodový režim

Pro zaměstnavatele je náklad za tyto volné dny a dovolenou daňovým výdajem bez limitu. Pro zaměstnance je to peněžní příjem, který se stává dílčím základem daně z příjmu a také je zahrnut do vyměřovacích základů (pojistné se platí).

V případě dovolené a dnů pracovního volna je jednodušší říci, že pro zaměstnavatele i zaměstnance je z pohledu daní a pojistného o naprosto stejnou situaci jako když zaměstnanec pracuje. Trenkwalder a.s. nesleduje náklady na pátý týden dovolené, je tedy obtížné vyčíslit přesně náklad na šestý týden dovolené. Za zaměstnance na dovolené není najímán jiný zaměstnanec, jeho práce na něj až na výjimečné a naléhavé případy „počká“.

Dílčí závěr

Nárok na dovolenou a její poskytování nad rámec čtyř týdnů je upraveno zákonem, její poskytování navíc a čerpání by tedy podléhalo zákonným pravidlům a mohlo by dojít v případě, že zaměstnavatel zaměstnanci neurčí v daném roce dovolenou vyčerpat i k porušení zákona na úseku čerpání dovolené a případným sankcím ze strany inspektorátu práce. Hlídání čerpání dovolené, aby k přestoupení zákona nedošlo, by zbytečně zatížilo administrativu, a proto nebude dále pracováno s volnem navíc jako s šestým týdnem dovolené, ale v režimu benefitního pracovního volna. Zaměstnanci by tedy v případě zařazení šestého týdne volna mezi zaměstnanecké výhody nečerpali šestý týden dovolené, ale dny pracovního volna s náhradou mzdy.

Náklady na benefitní volno v roce 2012 byly vyčísleny na 144 727 Kč a bylo čerpáno 66 dnů benefitního volna.

Výpočet průměrných nákladů na jeden den pracovního volna:

$$144\,727 : 66 = 2\,192,83^{93}$$

V následující tabulce jsou uvedeny průměrné náklady na pracovní volno podle počtu dnů volna.

Tab. 5.1 Průměrné náklady na pracovní volno

Počet dnů	Náklad v Kč
1 den	2 192,83
2 dny	4 385,66
3 dny	6 578,49
4 dny	8 771,32
5 dnů	10 964,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavatel nemá v úmyslu zvyšovat náklady na benefity, je ochoten dělat pouze změny v jejich skladbě a proto byli respondenti dotazováni, zda by upřednostnili týden volna navíc před benefitem osobní zaměstnanecké konto.

Zaměstnanec má právo na osobní zaměstnanecké konto v rozsahu jednoho tisíce korun za každý odpracovaný rok. Dále bude porovnáván nárok na osobní zaměstnanecké konto při různých délkách zaměstnání s náklady na pracovní volno. Pro zjištění odpovídající výše konta budou náklady zaokrouhleny na celé tisíce nahoru.

Navrhovaný nárok na osobní zaměstnanecké konto je uveden v tabulce číslo 5.2.

⁹³ Částka 144 727 Kč obsahuje hrubou mzdu a pojistné za zaměstnavatele (34 %)

Tab. 5.2 Nárok na osobní zaměstnanecké konto podle odpracovaných let

Počet dnů	Náklad v Kč	Odpovídající výše osobního konta (náklady zaokrouhlené na celé tisíce nahoru v Kč)	Počet odpracovaných let
1 den	2 192,83	3000	3
2 dny	4 385,66	5000	5
3 dny	6 578,49	7000	7
4 dny	8 771,32	9000	9
5 dnů	10 964,15	11000	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Maximální výše konta činí 10 000 Kč, proto bude v případě 5 dnů pracovního volna pracováno s částkou 10 000 Kč, čemuž odpovídá 10 let práce ve společnosti.

Zaměstnavateli je doporučeno doplnit nabídku možností čerpání osobního zaměstnaneckého konta o další dny pracovního volna takto:

- a) Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 3 roky, mohou osobní zaměstnanecké konto čerpat jako jeden den pracovního volna.
- b) Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 5 let, mohou osobní zaměstnanecké konto čerpat jako dva dny pracovního volna.
- c) Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 7 let, mohou osobní zaměstnanecké konto čerpat jako tři dny pracovního volna.
- d) Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 9 let, mohou osobní zaměstnanecké konto čerpat jako 4 dny pracovního volna.
- e) Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 10 let, mohou osobní zaměstnanecké konto čerpat jako pět dní pracovního volna.

5.2.5 Konkurenceschopnost společnosti jako zaměstnavatele

Poslední dotazníková otázka týkající se benefitů zněla: „Berete v úvahu nabídku benefitů při zvažování pracovních nabídek různých firem? Respondenti měli na výběr „Ano“ a „Ne.“ Touto otázkou mělo být orientačně zjištěno, zda pro společnost má význam zabývat

se nabídkou benefitů i z hlediska konkurenceschopnosti společnosti jako zaměstnavatele, nebyl to však hlavní cíl výzkumu, ale pouze orientační informace.

Pozitivní odpověď zvolilo 25 respondentů, to je 56 % a negativní odpověď zvolilo 20 respondentů, což činí 44 %.

Pro společnost je důležité zabývat se nabídkou a strukturou benefitů, protože 56 % současných zaměstnanců je zvažuje při hodnocení nabídek různých zaměstnavatelů. Zaměstnavatel, který si chce udržet dobré zaměstnance a v případě potřeby získávat kvalitní zaměstnance – být tedy jako zaměstnavatel konkurenceschopný, by se měl zaměstnaneckými výhodami důkladně zabývat.

5.3 Shrnutí výzkumu a doporučení pro oblast vzdělávání

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům vzdělání ve formě individuálního a skupinového vzdělávání.

5.3.1 Individuální vzdělávání

Osmdesát procent respondentů pokládá částku na individuální vzdělávání poskytnutou zaměstnavatelem za benefit, z toho dvacet procent nemá možnost individuálního vzdělávání (nemá přidělenou částku). Jedenáct procent respondentů může využít možnosti individuálního vzdělávání a nepokládá to za benefit. Padesát pět procent respondentů ví, jestli má možnost individuálního vzdělávání a padesát jedna procent zná i výši částky.

Šedesát dva procent respondentů se domnívá, že se jejich znalosti po absolvovaném vzdělávání zvýšily, šestnáct procent tvrdí, že se nezvýšily a dvacet dva procent to neví.

V roce 2012 byla na individuální vzdělávání určena celková částka 621 483 Kč. Zaměstnanci vyčerpali 216 068 Kč na jazykové vzdělávání a 196 638 Kč na odborné vzdělávání. Nevyčerpáno zůstalo 208 777 Kč. To znamená, že třetina částky určené na vzdělávání nebyla zaměstnanci, kteří měli nárok ji čerpat, vůbec využita a na druhé straně je zde skupina zaměstnanců, zastoupena dvaceti procenty respondentů, kteří pokládají za benefit částku na individuální vzdělávání, ale nemají možnost ji čerpat.

Zaměstnavatel nedává možnost individuálního vzdělávání zaměstnancům jako dar, předpokládá se, že jde o oboustranně výhodnou záležitost. Zaměstnanec získává vzdělání a tím také konkurenceschopnost na trhu práce a zaměstnavatel schopnějšího zaměstnance. Nelze tedy k poskytování individuálního vzdělávání přistupovat zcela volně, například poskytnutím všem stejné částky na individuální vzdělávání nebo naprosté volnosti ve výběru oblasti vzdělání. Zaměstnavatel očekává, že se mu tato investice do zaměstnance vrátí zvýšením úrovně jeho schopností v práci, je tedy třeba vždy přihlížet k potřebám zaměstnavatele.

Návrh systému financování individuálního vzdělávání

Rozdělení částky k čerpání na jazykové a odborné vzdělávání. Pouze někteří zaměstnanci potřebují být v rámci své práce vybaveni znalostí cizího jazyka. Investice do vybavení cizím jazykem u náborového asistenta, který nikdy nepřichází do kontaktu s většinovým vlastníkem ani cizinci není z hlediska zaměstnavatele přínosná, je však nezbytná u manažerů poboček (Branch manager). Na druhou stranu může být jazykové vzdělávání dobrým motivačním faktorem. Odborné individuální vzdělávání je pro zaměstnavatele přínosem u těch zaměstnanců, kteří mají v náplni práce další předávání odborných znalostí buď formou interních školení nebo metodického vedení a u zaměstnanců, kteří mají odpovědnost za správnost procesů a činností z hlediska zákonných požadavků. Specialisté jsou odborně školeni interně, ale přesto by měli mít možnost rozšířit své znalosti alespoň na některých externích školeních dle vlastního výběru, schváleného vedoucím zaměstnancem.

Kategorie školení - návrh

- a) Jazykové individuální vzdělávání – určení částky pro manažery centrály a poboček, ředitele a zaměstnance komunikující s ostatními členy koncernu.
- b) Odborné individuální vzdělávání – určení vyšší částky pro manažery - specialisty a vedoucí oddělení odpovědné za správné nastavení procesů a činností z hlediska zákona a nižší částky pro ostatní specialisty, zaměstnance centrály.
- c) Vzdělávání zaměstnanců poboček – částka připadající na jednotlivé pobočky, kterou bude pro své podřízené disponovat vedoucí zaměstnanec – branch manager. Při svém rozhodování se bude řídit potřebami své pobočky a tím i celé společnosti. V případě, že to uzná za vhodné, může schválit i jazykové vzdělávání svých podřízených.

Konkrétní návrh rozpočtu na individuální vzdělávání je uveden v tabulce 5.3 a v tabulce 5.4.

Tab. 5.3 Návrh rozpočtu na individuální vzdělávání I.

Pracovní zařazení	Počet	Jazykové vzdělávání (Kč)	Celkem jazykové vzdělávání (Kč)	Odborné vzdělávání (Kč)	Celkem odborné vzdělávání (Kč)
Ředitel	4	15 000	60 000	10 000	40 000
Manažer centrály	8	15 000	120 000	10 000	80 000
Branch manager	6	15000	90 000	5000	30 000
Specialista	10	0	-	5000	50 000
Sales manager	3	15000	45 000	0	-
Asistent centrály	1	15000	15 000	0	-
Celkem			330 000		200 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.4 Návrh rozpočtu na individuální vzdělávání II

	Počet	Jazykové i odborné vzdělávání (Kč)	Celkem (Kč)
Pobočky (Branch)	6	15 000	90 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady na individuální vzdělávání:

$$330\,000 + 200\,000 + 90\,000 = 620\,000 \text{ Kč}$$

Plánované náklady na vzdělávání pro rok 2012 byly stanoveny na 621 483 Kč, v roce 2013 je na individuální vzdělávání plánováno 680 000 Kč, takže změnou systému nedochází ke zvýšení nákladů, naopak se snižují o 60 000 Kč, mění se však struktura použití. Je přesně dáno kolik může zaměstnanec použít na jazykové a kolik na odborné vzdělávání, což neumožňuje zvýhodnění jednoho vzdělávání zaměstnance na úkor druhého. Proporce byly určeny podle potřeb společnosti se zohledněním cen za školení a výuku.

Ceny odborných školení potřebných u zaměstnavatele se pohybují v rozmezí 1 500 až 2 500 Kč. Počet absolvovaných školení za rok se pohybuje u specialistů mezi dvěma a třemi školeními a u manažerů od tří do pěti.

Ceny za individuální výuku anglického jazyka se v nabídkách určených Trenkwalder a.s. pohybují okolo 250 Kč za /vyučovací hodinu. Při absolvování 6 vyučovacích hodin, což je přibližně výuka na 8 měsíců při dvou hodinách týdně je zaplacená částka rovna patnácti tisícům korun. Zaměstnanci obvykle zahajují výuku v polovině září a končí koncem května, s tím, že v prosinci hodiny neberou. V takovém případě částka na jazykové vzdělávání pokryje celoroční potřebu zaměstnance.

5.3.2 Skupinové vzdělávání

Skupinové vzdělávání probíhá buď jako interní, zajištěné interními lektory nebo externí – koupené jako služba.

Interní školení prováděné interními lektory pokládá za benefit pouze 36 % respondentů a externí školení 47 % respondentů.

Skupinovými školeními se zajišťuje odbornost zaměstnanců a zvyšování jejich pracovních kompetencí, které jsou pro výkon práce nezbytné nebo žádoucí. Pro rok 2013 je ve finančním plánu stanovena suma na skupinové vzdělávání ve výši 461 351 Kč.

Ve skupinovém vzdělávání nejsou navrženy žádné změny.

6 Závěr

Tato práce v sobě zahrnuje tři pro zaměstnavatele i zaměstnance důležitá témata – motivace, zaměstnanecké výhody a vzdělávání.

Téma motivace vychází v teoretické části této práce z teorií pracovní motivace A. Maslowa, C. Alderfera, F. Herzberga, D. McClellanda, z teorie spravedlnosti J. S. Adamse, teorie XY D. McGregora, teorie stanovení úkolu Edwina Lockeho, a teorie modifikace organizačního chování O. B. Moda.

Ve výzkumné části zpracovávající téma motivace bylo respondentům položeno 22 otázek. V první otázce přiřkládali známkou důležitost jednotlivým motivačním faktorům. Druhou až patnáctou otázkou bylo zjišťováno, zda se respondent cítí dostatečně motivován současným zaměstnavatelem jednotlivými motivačními faktory, kterým v předchozí otázce přiřadil známku podle důležitosti. Záměrem bylo zjištění, zda zaměstnanci Trenkwalder a.s. jsou motivováni v dostatečné míře těmi faktory, které jsou pro ně nejdůležitější.

Poslední část výzkumu motivace, se týkala seberealizace, informovanosti potřebné k práci a informovanosti o aktuálním dění ve firmě.

Na základě výsledku výzkumu byla zaměstnavateli navržena změna pravidel poskytování dovolené nad rámec zákona (pátý týden dovolené), změny v poskytování informací potřebných k práci a informací o aktuálním dění ve firmě a dále změny v zaměření hodnotících pohovorů.

Téma zaměstnaneckých výhod je prezentováno v teoretické části s cíli, které organizace sledují poskytováním benefitů a přehledem benefitů včetně daňového a odvodového režimu.

V kategorii zaměstnaneckých výhod bylo ve výzkumné části respondentům položeno 17 otázek, jejichž cílem bylo zjištění spokojenosti s poskytovanými benefity, zájem o rozšíření možností čerpání zaměstnaneckého konta a význam benefitů při zvažování nabídek zaměstnání.

V první části měli respondenti bodovým ohodnocením v rozsahu (od 1 – velmi malý význam do 5 – velký význam) vyjádřit, jak důležité jsou pro ně jednotlivé benefity. Pro celkový přehled o tom, jakou důležitost mají pro zaměstnance jednotlivé benefity, byly

sestaveny do tabulky sestupně podle podílu respondentů, kteří zaměstnanecké výhodě přidělili nejvyšší a druhou nejvyšší známku.

Druhá část výzkumu je zaměřena na benefity, které zaměstnavatel neposkytuje, s cílem vyhodnotit, zda lze zaměstnavateli doporučit rozšíření možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod.

Z výsledku výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem zejména o další týden dovolené, ošatné a příspěvek na zdravotní péči.

Zaměstnavateli byla doporučena změna spočívající v rozšíření možností čerpání benefitu „osobní zaměstnanecké konto“ o příspěvek na zdravotní péči a dny pracovního volna.

Téma vzdělávání - v teoretické části je řešena potřeba vzdělávání, přínos pro zaměstnavatele a zaměstnance, dále vzdělávací programy, jazykové vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

V oblasti vzdělávání bylo respondentům položeno šest otázek, zaměřených na obeznámenost zaměstnanců s jejich možnostmi vzdělávání u zaměstnavatele, na zájem o vzdělávání a na výsledky absolvovaného vzdělávání.

Na základě výsledku výzkumu byla zaměstnavateli navržena změna v pravidlech poskytování individuálního vzdělávání zaměstnancům.

Cílem práce bylo zhodnotit současný motivační a benefiční systém společnosti Trenkwalder a.s. z hlediska spokojenosti zaměstnanců, jejich stabilizace ve firmě a přínosu pro zaměstnavatele a vzhledem k tomu, že z výzkumu byly učiněny závěry, které vyústily v doporučení změn, lze říci, že tyto cíle byly naplněny.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] ANDRAŠÍKOVÁ, Maria. et al. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy a komentářem k 1.1.2012*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2013. 1240 s. ISBN 978-80-7263-796-6
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 str. ISBN 978-80-86851-68-6
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 str. ISBN 978-80-247-2914-5
- [5] BLÁHA, Jiří.; MATEICIUC, Aleš.; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 4. vyd. London: McGrawHill, 1995. 632 s. ISBN 0-07-113886-2.
- [7] FORMÁNKOVÁ, Dana. *Případová studie úspěšného využití nástrojů řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 104 s. ISBN 978-80-245-1380-5.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 str. ISBN 978-80-247-1457-8
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] KOZEL, Roman *Moderní marketingový výzkum* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [12] MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex, 2000. 263. ISBN 80-85963-93-0
- [13] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
- [14] PELC, Vladimír, PELECH Petr. *Daně z příjmů s komentářem*. 12. vyd. Olomouc: Anag, 2012. 1080 s. ISBN 978-80-7263-742-3

- [15] ŘEZANKOVÁ, Hana, *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. doplněné vyd. Professional Publishing Praha, 2011 223 s. ISBN 978-80-7431-062-1
- [16] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [17] VODÁK, Josef.; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 str. ISBN 978-80-247-1904-7
- [18] ŽENÍŠKOVÁ, Marta. *Pojistné na sociální zabezpečení zaměstnavatelů, zaměstnanců, OSVČ a dobrovolně důchodově pojištěných s komentářem a příklady k 1. 1. 2013*. 5. vyd. Olomouc: Anag, 2013. ISBN 978-80-7263-757-7

Elektronické publikace

- [19] Elektronický deník PRÁVO. *Zaměstnanců s benefity ubývá* [online]. 2010, 5. 2. 2010 [cit. 10.12.2013]. Dostupný z: <http://pravo.newtonit.cz/default.asp?cache=257961>
- [20] GfK CZECH. *Tisková zpráva 2012*[online]. GfK[9.3. 2012]. Dostupné z: http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/005235/index.cz.html
- [21] HR NEWS. *Vzdělávání jako benefit nikdo nechce ze dne 13.11.2012*[online]. HR News[14.1.2013]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/dual/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/vzdelavani-jako-benefit-nikdo-nechce-id-1722044>
- [22] PELC, Vladimír. *Na rozdíl od vyspělejších zemí lidé stále preferují krátkodobé benefity* [online]. CFOworld[25. 1. 2013]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/vladimir-pelc-narozdil-od-vyspelejsich-zemi-lide-stale-preferuji-kratkodobe-benefity-1512>

Ostatní zdroje

- [23] Firemní benefity – směrnice zaměstnavatele
- [24] Hodnocení zaměstnanců – směrnice zaměstnavatele
- [25] Katalog pracovních pozic – směrnice zaměstnavatele
- [26] Mzdový řád - – směrnice zaměstnavatele
- [27] Popis poskytovaných služeb – směrnice zaměstnavatele
- [28] Příkaz o odměňování zaměstnanců mzdového oddělení – směrnice zaměstnavatele
- [29] Trenkwalder academy – směrnice zaměstnavatele
- [30] Zaměstnanecké osobní konto – směrnice zaměstnavatele

[31] RATHOUZSKÁ, Gabriela. *Pracovní a personální agentury v pracovně-právních vztazích*. Ostrava, 2011. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra marketingu a managementu.

Seznam zkratk

Tab.

Tabulka

Str.

Strana

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 19. 4. 2013


.....
Bc. Gabriela Rathouzská

Seznam příloh

Příloha č. 1: Katalog pracovních pozic

Příloha č. 2: Plán skupinového školení na rok 2011

Příloha č. 3: Plán skupinového školení na rok 2012

Příloha č. 4: Chi kvadrát test nezávislosti - výše mzdy

Příloha č. 5: Chi kvadrát test nezávislosti - odborné vzdělávání

Příloha č. 6: Chi kvadrát test nezávislosti - jazykové vzdělávání

Přílohy

Tab. 1 Katalog pracovních pozic
Příloha číslo 1

Pracovní zařazení	Oficiální název pracovní pozice	Rozpětí mzdových tříd
Ředitel	Provozní ředitel	-
Ředitel	Ředitel centrálních složek	-
Ředitel	Obchodní ředitel	-
Manažer	Permanent placementdirector	5. - 8.
Manažer	Keyaccountmanager	5. - 8.
Specialista	Firemní právník	-
Manažer	ManagerofAssistantServices	1. - 5.
Asistent	Asistent CEO	1. - 5.
Asistent	Head Office Assistant	1. - 5.
Manažer	Area manažer	-
Specialista	Area sales manažer	7. -8.
Specialista	Sales Manager	5. - 8.
Manažer	Clientmanager	7. -8.
Specialista	Marketingový specialista	4. - 7.
Asistent	Assistant	1. - 5.
Manažer	BranchManager	-
Specialista	Job Manager	4. - 7.
Specialista	HR Consultant	4. - 8.
Asistent	Recruiter	1. - 5.
Specialista	Koordinátor	4. - 7.
	Mistr	-
Manažer	Provozní manažer	5. - 8.
Specialista	Produktový manažer	-
Manažer	Finanční manažer	5. - 8.
Manažer	Hlavní účetní	5. - 8.
Specialista	Účetní	4. - 7.
Asistent	Uklízeč/správce plynové kotelny	1. - 5.
Manažer	Vedoucí mzdového a personálního	5. - 8.
Manažer	HR manažer	5. - 8.
Specialista	Mzdová účetní	4. - 7.
Specialista	Mzdový analytik	4. - 7.
Specialista	Personalista	4. - 7.
Specialista	HR manager	4. - 7.

Zdroj: [25]

Tab. 2 Plán skupinového školení na rok 2011
Příloha č. 2

Vzdělávané skupiny	Typ vzdělávání	Téma	Celkem na skupinu (Kč)
Sales manager a Branchmanager	skupinové - interní	pracovní právo změny v roce 2011	3 600
	skupinové - externí	obchodní dovednosti	105 000
Job Manager	skupinové - interní	workshop - provozní	7 200
	skupinové - interní	pracovní právo změny v roce 2011	0
HR Consultant	skupinové - interní	přesun Know-how ze SR	7 200
	skupinové - externí	dle výběru a potřeb	35 000
Recruiter CZ	skupinové - interní	dle potřeb	0
	skupinové - interní	pracovní a mzdová legislativa - změny	7 200
Pracovní ombudsmeni	skupinové - interní	změny v legislativě 2011	3 600
	skupinové - interní	Dovolená	0
Noví zaměstnanci - adaptace	skupinové - interní	Dvoudenní	5 000
Počítačové dovednosti	skupinové - interní	interní školení - excel	3 600
	skupinové - externí	-	0
Interní auditoři	skupinové	externí povinné	8 000

Zdroj: [29]

Tab. 3 Plán skupinového školení na rok 2012

Příloha č. 3

Vzdělávané skupiny	Typ vzdělávání	Téma	Celkem na skupinu (Kč)
Sales manager a Branchmanager	Skupinové interní	pracovní právo - změny v roce 2012	3 600
	skupinové - externí	řízení lidských zdrojů - certifikace	140 000
	skupinové - externí	obchodní dovednosti	70 000
Job Manager a asistent	skupinové - interní	workshop - provozní, pracovní právo	7 200
	skupinové - externí	měkké dovednosti	30 000
HR Consultant	skupinové - interní	interní školení – procesy výběru 2 x	7 200
	skupinové - externí	dle výběru a potřeb	30 000
Recruiter	skupinové - externí		0
	skupinové - interní	pracovní a mzdová legislativa 2012	7 200
Pracovní ombudsmani	skupinové - interní	změny v legislativě 2012	3 600
	skupinové - interní	dovolená (nejčastější dotazy)	3 600
Noví zaměstnanci - adaptace	skupinové - interní	dvoudenní dle výběru a potřeb	7 200
Počítačové dovednosti	skupinové - interní	dvoudenní dle výběru a potřeb	3 600
	skupinové - externí		0

Zdroj: [29]

Chi kvadrát test nezávislosti - výše mzdy

H_0 = znaky 1 a 2 jsou na sobě nezávislé

H_1 = znaky jsou na sobě závislé

Znak 1 = odpověď na otázku „Cítíte se dostatečně motivován/a zaměstnavatelem výši mzdy?“

Znak 2 = pracovní pozice

Naměřené četnosti

	Asistent	Manažer	Specialista	Celkový součet
Ne	9	11	7	27
Ano	5	9	4	18
Celkem	14	20	11	45

Očekávané četnosti

	Asistent	Manažer	Specialista	Celkový součet
Ne	8,4	12	6,6	27
Ano	5,6	8	4,4	18
Celkem	14	20	11	45

Výpočet testovacího kritéria

0,042857	0,083333	0,024242
0,064286	0,125	0,036364

Hodnota testovacího kritéria = 0,376,82

Kritická hodnota

Kritická hodnota byla zjištěna pomocí funkce CHIINV v programu MS excel na pětiprocentní hladině pravděpodobnosti, dva stupně volnosti.

Kritická hodnota = 5,991465

Závěr

Hodnota testovacího kritéria je menší než kritická hodnota, nezávislost znaků nelze vyloučit a H_0 nemůžeme zamítnout.

Chi kvadrát test nezávislosti - odborné vzdělávání

H_0 = znaky 1 a 2 jsou na sobě nezávislé

H_1 = znaky jsou na sobě závislé

Znak 1 = odpověď na otázku „Cítíte se dostatečně motivován/a možností odborného vzdělávání?“

Znak 2 = pracovní pozice

Naměřené četnosti

	Asistent	Manažer	Specialista	Celkový součet
Ne	7	11	4	20
Ano	7	9	7	25
Celkem	14	20	11	45

Očekávané četnosti

	Asistent	Manažer	Specialista	Celkový součet
Ne	6,84444444	9,77777778	5,37777778	20
Ano	7,15555556	10,22222222	5,62222222	25
Celkem	14	20	11	45

Výpočet testovacího kritéria

0,003535354	0,152777778	0,35298439
0,003381643	0,146135266	0,33763724

Hodnota testovacího kritéria = 0,996451671

Kritická hodnota

Kritická hodnota byla zjištěna pomocí funkce CHIINV v programu MS excel na pětiprocentní hladině pravděpodobnosti, dva stupně volnosti.

Kritická hodnota = 5,991465

Závěr

Hodnota testovacího kritéria je menší než kritická hodnota, nezávislost znaků nelze vyloučit a H_0 nemůžeme zamítnout.

Chi kvadrát test nezávislosti - jazykové vzdělávání

H_0 = znaky 1 a 2 jsou na sobě nezávislé

H_1 = znaky jsou na sobě závislé

Znak 1 = odpověď na otázku „Cítíte se dostatečně motivován/a možností jazykového vzdělávání?“

Znak 2 = pracovní pozice

Naměřené četnosti

	Asistent	Manažer	Specialista	Celkový
Ne	8	9	6	20
Ano	6	11	5	25
Celkem	14	20	11	45

Očekávané četnosti

	Asistent	Manažer	Specialista	Celkový
Ne	7,15555556	10,222222	5,6222222	20
Ano	6,84444444	9,7777778	5,3777778	25
Celkem	14	20	11	45

Výpočet testovacího kritéria

0,099654934	0,146135266	0,02538428
0,104184704	0,152777778	0,02653811

Hodnota testovacího kritéria = 0,554675068

Kritická hodnota

Kritická hodnota byla zjištěna pomocí funkce CHIINV v programu MS excel na pětiprocentní hladině pravděpodobnosti, dva stupně volnosti.

Kritická hodnota = 5,991465

Závěr

Hodnota testovacího kritéria je menší než kritická hodnota, nezávislost znaků nelze vyloučit a H_0 nemůžeme zamítnout.